

**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

**ÚSTAV FINANČÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF FINANCES

# KALKULACE NÁKLADŮ JAKO VÝCHODISKO TVORBY CENY UBYTOVACÍHO ZAŘÍZENÍ HOTELOVÉHO TYPU

COSTS CALCULATION AS A BASIS OF PRICE FOR HOTEL-TYPE  
ACCOMMODATION IN THE CZECH REPUBLIC

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**JITKA VAŇKOVÁ**

**VEDOUcí PRÁCE**

SUPERVIZOR

**ING. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.**

Brno 2011

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**Vaňková Jitka**

---

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Kalkulace nákladů jako východisko tvorby ceny ubytovacího zařízení hotelového typu**

v anglickém jazyce:

**Costs Calculation as a Basis of Price for Hotel-type Accommodation in the Czech Republic**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Aktuálnost tématu a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

- BRADÁČ, A. Úřední oceňování majetku 2009 : zákon č. 151/1997 Sb., o oceňování majetku, v aktuálním znění, vyhláška Ministerstva financí č. 3/2008 Sb., o provedení některých ustanovení zákona č. 151/1997 Sb., (oceňovací vyhláška) ve znění vyhlášky č. 456/2008 Sb. účinnost od 1.1.2009. Komentáře : oceňování nemovitostí, oceňování věcí movitých, kódy CZ-CC. Počet obyvatel obcí ČR. 1. Vydání. Brno : Cerm, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7204-615-7.
- HINKE, J. Účetní systém IAS/IFRS. 1. vydání. Praha : Alfa nakladatelství, 2006. 254 s. ISBN 978-80-903962-2-7.
- KREJČÍŘ, P., BRADÁČ, A. Znalecký standard č. I/2005 pro oceňování motorových vozidel. 1. Vydání. Brno : ÚSI VUT, 2005. 103 s. ISBN 80-7204-370-6.
- MARÍK, M. a kol. Metody oceňování podniku pro pokročilé. vyd. 1. Praha: Ekopress, 2011. 548 s. ISBN: 978-80-86929-80-4.
- Zákon č. 151/1997 Sb. o oceňování majetku ve znění pozdějších předpisů
- Zákon 563/1991 Sb. o účetnictví ve znění pozdějších předpisů
- České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.  
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 22.05.2012

## **Anotace**

Bakalářská práce řeší problematiku rozdělení nákladů a tvorbu kalkulace v oblasti ubytovacích služeb. Práce obsahuje návrh kalkulačního vzorce specifického pro hotelové zařízení.

## **Annotation**

Bachelor's thesis deals with selected problems cost allocation and creation calculation of accommodation services. The thesis includes suggestion of calculation formula a specific for hotel property.

## **Klíčová slova**

Hotelová klasifikace, druhy ubytovacího zařízení, členění nákladů, kalkulace nákladů, fixní a variabilní náklady

## **Key words**

Hotel classification, types of accommodation, breakdown of costs, cost calculation, fixed and variable costs

## **Bibliografická citace**

VAŇKOVÁ, J. *Kalkulace nákladů jako východisko tvorby ceny ubytovacího zařízení hotelového typu v České republice*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 67 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30. dubna 2012

---

podpis

## **Poděkování**

Zde bych ráda poděkovala mojí vedoucí práce paní Ing. Heleně Hanušové, CSc. za poskytnutí cenných rad při zpracování a za její trpělivost, při řešení problémů, které nastaly při práci. Dále děkuji panu magistrovi Richardu Nezhybovi za ochotu spolupracovat se mnou a stát se mým oponentem.

V neposlední řadě patří mé díky blízké rodině a příteli, kteří mi při práci byli vždy oporou a snažili se mě pomoci.

# Obsah

Úvod .....	9
<b>1 Vymezení problému a cíle bakalářské práce .....</b>	<b>11</b>
<b>2 Teoretická východiska práce .....</b>	<b>12</b>
2.1 Česká hotelová klasifikace .....	12
2.1.1 Zařazení do kategorií .....	13
2.1.2 Využití hotelové klasifikace .....	13
2.2 Kategorie ubytovacích zařízení .....	14
2.3 Vybavení pokojů (povinná kritéria pro hotelovou klasifikaci) .....	15
2.3.1 Povinná kritéria pro * hvězdičku (Tourist) .....	15
2.3.2 Kritéria pro ** hvězdičky (Standard) .....	15
2.3.3 Povinná kritéria pro *** hvězdičky (Komfort) .....	16
2.3.4 Kritéria pro **** hvězdičky (First Class) .....	17
2.3.5 Kritéria pro ***** hvězdiček (Luxus) .....	19
2.4 Tvorba ceny v cestovním ruchu .....	20
2.5.1 Tvorba ceny .....	21
2.5.2 Cíle cenové politiky v cestovním ruchu .....	21
2.5 Členění nákladů .....	22
2.6 Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů .....	24
2.6.1 Variabilní náklady .....	24
2.6.2 Fixní náklady .....	25
2.7 Kalkulace nákladů .....	26
2.7.1 Metoda kalkulace .....	26
2.7.2 Vymezení předmětu kalkulace a kalkulační jednice .....	27
2.7.3 Jak přičítat náklady předmětu kalkulace .....	28
2.7.1 Obecný typový kalkulační vzorec .....	29
2.7.2 Kalkulační vzorce (vyjadřování nákladů) .....	30
<b>3 Analýza současného stavu .....</b>	<b>31</b>
3.1 Čtyři pilíře ceny hotelového pokoje .....	32
3.1.1 Grafické znázornění složek cen .....	36
3.2 Pojetí fixních a variabilních nákladů .....	38



3.2.1	Variabilní náklady.....	38
3.2.2	Fixní náklady .....	40
3.2.3	Problematika energetických zdrojů .....	42
3.2.4	Rezervy na neočekávané náklady .....	43
3.2.5	Rozdělení fixních a variabilních nákladů na pokoj (kalkulační jednice)..	44
3.3	Otázka sledování nákladů na jednici.....	45
3.4	Srovnání nákladovosti 3* a 5* pokoje .....	46
3.4.1	Nákladovost třídy Komfort 3* na jednolůžkový pokoj .....	46
3.4.2	Nákladovost třídy Luxus 5* na jednolůžkový pokoj .....	48
3.4.3	Grafické znázornění odlišnosti 3* a 5* pokoje.....	50
3.4.4	Zajímavost třídy Luxus 5* - pokoj pro hosty VIP .....	51
<b>4</b>	<b>Návrhová řešení pro tvorbu nákladové ceny .....</b>	<b>53</b>
4.1	Cenová skladba .....	53
4.2	Kalkulace nákladů.....	54
4.2.1	Rozdělení variabilních nákladů - pokojová část .....	54
4.2.2	Rozdělení variabilních nákladů – koupelnová část.....	56
4.2.3	Rozdělení fixních nákladů – pokojová část .....	57
4.2.4	Rozdělení fixních nákladů – koupelnová část .....	57
4.2.5	Ostatní fixní náklady.....	58
4.2.6	Přičítání energetických zdrojů na kalkulaci .....	58
4.3	Postup stanovení kalkulačního vzorce .....	59
4.4	Kalkulační vzorec.....	60
	<b>Závěr .....</b>	<b>63</b>
	<b>Použitá literatura .....</b>	<b>65</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>66</b>
	<b>Seznam grafů a obrázků.....</b>	<b>67</b>

## Úvod

Cestovní ruch a jeho související obor „Hotelnictví a turismus“ zažívají v poslední době velmi strmý vývoj jak ve světě, tak i u nás. Pro mnohé z nás je dnešní hektická doba velmi složitá. Proto se také mnozí z nás rádi z tohoto života vytrhnou. Využívají k tomu různá zařízení a to především hotelové komplexy, které nabízejí mnohé využití. Od toho se odráží náročnost a chování hotelových hostů. Každý člověk je jiný, proto má i každý host jiný požadavek a přání.

Na tuto problematiku rostoucího zájmu českých i zahraničních hostů reaguje Národní federace hotelů a restaurací ČR a HO.RE.KA ČR (Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu, Společenstva podnikatelů pohostinských živností, Česká centrála cestovního ruchu, Asociace cestovních kanceláří ČR, Asociace soukromých cestovních kanceláří, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR a společnost TOP International Hotels), tvorbou hotelové klasifikace. Hotelovou klasifikací se snaží zohlednit podmínky vývoje a pohled do budoucnosti.

Záleží však na tom, jestli se klasifikace mění s měnící se dobou. Česká hotelová klasifikace vznikla ještě před vstupem do Evropské Unie, kdy podmínky získání hvězdiček nebyly tak přísné. Její tvůrčí se snažili přiblížit zahraničnímu standardu hotelnictví, ale chtěli zachovat i ryze český ráz. Se vstupem do Evropské Unie se však podmínky zpřísnily a nároky zákazníků stouply. Proto můžeme jen odhadovat, zda je zastaralá klasifikace, která se po dobu své existence neměnila, vhodná pro dnešní dobu, kdy zahraniční cestovní ruch zaznamenal prokazatelný vývoj.

V teoretické části prvně rozeberu způsob, jakým se rozdělují hotelová zařízení a dále problematiku a podmínky získání hvězdiček. Tyto dvě věci jsou stěžejní pro následné oceňování hotelu, ať už jako celku nebo jen jeho určité části. Bohužel v dnešní době se spíše platí za jméno hotelu, ale už se nehledí na jeho kvality. Poté navážu teoretickými východisky o cenové politice a o tvorbě cen, na níž se váže následné ocenění hotelového zařízení cenou ne však účetní, ale tržní. Jako poslední rozdělím fixní a

variabilní náklady. Poté rozdělím náklady podle druhů a nastíním základní teorii o kalkulacích.

V praktické části se budu snažit rozřešit problematiku přidělení fixních nákladů na jednici. Zmíním se o všech problémech, které nastávají při tvorbě ceny a při výpočtu kalkulace. Jelikož každý hotel má více než jednu kalkulační jednici, uvedu zde jejich rozdělení a to jak zasahují a mění konečnou cenu.

# **1 Vymezení problému a cíle bakalářské práce**

Problematika tvorby ceny je ve všech odvětvích ovlivňována několika faktory. Zvláště v hotelnictví je tvorba ceny složitým procesem, u kterého je potřeba zvažovat každý další krok, aby se někde neudělala chyba.

Základní chybou, která se vyskytuje hned na začátku procesu tvorby cen, je špatné určení kalkulační jednotice. Poté do ceny vstupují různé faktory, které ji ovlivňují do jistých měr.

Hlavním cílem mé bakalářské práce je zanalyzovat současnou situaci v oboru hotelnictví a navrhnout kalkulační vzorce pro tvorbu nákladové ceny ubytování v různých kategoriích ubytovacích zařízení v České republice. Dílčím cílem práce je rozčlenění fixních a variabilních nákladů, které se v ceně hotelu nejvíce odrážejí.

## 2 Teoretická východiska práce

Prvním důležitým podkladem pro tvorbu ceny je česká hotelová klasifikace, tj. rozdělení hotelů do tříd neboli hvězdiček. Platí, že čím více hvězdiček hotel má, tím více se klade důraz na kvalitu poskytovaných služeb a zařízení.

### 2.1 Česká hotelová klasifikace

Hotelová klasifikace je v dnešní době založena na dobrovolnosti hoteliéra, proto ne každý hvězdičky má. Tento princip je založen na transparentnosti. Hotelové (ubytovací) zařízení si tímto způsobem může pomoci klasifikačních podkladů udělat přehled, kam se v klasifikaci řadí. Při tom se každé zařízení rozhoduje samo, zda chce do tohoto procesu vstoupit či nikoli. K základním dokumentům ke klasifikaci, platným pro celou Českou republiku, patří tyto následující podklady (Černý & Krupička, 1996, s. 9):

- Pracovní knížka
- Katalog s povinnými a fakultativními znaky – dotazník
- Smlouva mezi klasifikační komisí a klasifikačním subjektem – zásady o rozhodčí komisy

Klasifikace je řízena pevně stanoveným řádem. Způsob vyhodnocování přihlíží k místním specifikům podmínkám. Výsledkem klasifikace je pro celou Českou republiku jednotný klasifikační znak včetně certifikátu. Kategorie se rozdělují následovně (Černý & Krupička, 1996, s. 9):

- \* Tourist
- \*\* Standard
- \*\*\* Komfort
- \*\*\*\* First Class
- \*\*\*\*\* Luxus

Klasifikace se mohou účastnit všechny provozovny, které mají více než pět pokojů. Podmínkou je však, že jejich provozovatelé musí vlastnit živnostenský list na ubytovací služby a provozovny odpovídají právním předpisům, které jsou platné na území České republiky. Středním hotelům (tip Garni, motel, penzion) mohou být uděleny maximálně čtyři hvězdičky. Klasifikace je stanovena na dobu dvou roků. Poté následuje přezkoumání skutečnosti a prodloužení nebo zrušení klasifikace. Mezi klasifikovaným a klasifikační komisí se uzavírá smlouva, která umožňuje používání této klasifikace jedině za situace, kdy nedochází ke změně majitele a provozovatele objektu. Klasifikace zaniká právě změnou provozovatele nebo při zjevných změnách na objektu, které jsou důležité pro hodnocení (Černý & Krupička, 1996, s. 9).

### **2.1.1 Zařazení do kategorií**

Řazení provozoven do jednotlivých kategorií se provádí ve dvou krocích a toto je výsledkem vyhodnocení „katalogu povinných znaků“ a „katalogu nepovinných znaků“. Ke každé třídě jsou povinně přiděleny body, které musí účastník splnit, aby mu byla klasifikace udělena. Jsou to (Černý & Krupička, 1996, s. 10):

- \* Tourist – 0 bodů
- \*\* Standard – 25 bodů
- \*\*\* Komfort – 50 bodů
- \*\*\*\* First Class – 120 bodů
- \*\*\*\*\* Luxus – 270 bodů

### **2.1.2 Využití hotelové klasifikace**

Hotelová klasifikace by měla ulehčovat využití rezervačních systémů, hotelových průvodců, reklam prospektů. Zákazníkovi by mělo být však jasné, co jaká hvězdička znamená a co do ní patří. Hodnotící kritéria se zakládají na aktuálním stavu mezinárodního hotelového trhu (Černý & Krupička, 1996, s. 13).

## 2.2 Kategorie ubytovacích zařízení

Abychom mohli rozdělit ubytovací zařízení do tříd, musíme nejprve určit o jaké ubytovací zařízení se jedná, protože u některých zařízení existují omezení a počtu hvězdiček. Autor knihy *Moderní hotel* Jiří Černý charakterizuje rozdělení takto:

- Hotel – nejméně 10 pokojů pro hotelové hosty
- Hotel Garni – nejméně 10 pokojů pro hotelové hosty, omezený rozsah stravování (pouze snídane). Maximální počet udělených hvězdiček je roven 4.
- Motel – nejméně 10 pokojů pro hotelové hosty, postavený u dálnice. Maximální počet udělených hvězdiček se rovná 4.
- Botel – jedná se o ubytování na zakotvené lodi. Loď musí mít nejméně 10 kajut.
- Penzion – menší ubytovací zařízení, která má omezený rozsah služeb včetně stravování. Maximální počet udělených hvězdiček se rovná 4.
- Chatová osada – ubytování hostů v objektech provozovatele – chaty, sruby, bungalovy. Chatová osada se řadí do 3 třídy.
- Kemp – přechodné ubytování ve vlastním zařízení hostů (stan, obytný přívěs), případně v objektech provozovatele (chaty, sruby, bungalovy) nebo jejich samostatně pronajímaných částech. Kemp se též řadí do 3 třídy.
- Turistická ubytovna – jedná se o jednoduché ubytovací zařízení pro přechodné ubytování hostů. Velký počet lůžek v ubytovacích místnostech. Turistickou ubytovnu řadíme do 2 třídy.
- Ledový hotel – je největší světovou zajímavostí, která vyrůstá každoročně v malé vesničce Jukasjarvi na severu Švédska. Hotel má 63 pokojů z toho je 16 apartmánů. Vše v hotelu je z ledu (i sklenice). Hotel se řadí do nejvyšší ubytovací kategorie.

## 2.3 Vybavení pokojů (povinná kritéria pro hotelovou klasifikaci)

### 2.3.1 Povinná kritéria pro \* hvězdičku (Tourist)

Mezi povinná kritéria patří (Černý & Krupička, 1996, s. 17):

- Minimální velikost 75% pokojů (bez koupelny, WC) – jednolůžkový pokoj 8 m<sup>2</sup> a dvojlůžkový pokoj 12,6 m<sup>2</sup>
- Vybavení pokoje – patří sem lůžko, šatník, koš na odpadky, osvětlení pokoje, zrcadlo nad umývadlem, ale také 1 ručník a mýdlo pro každého hosta
- Hygienické prostředí – každý pokoj má tekoucí studenou vodu. Mimo to je tu na 10 lůžek bez sprchy a WC na poschodí koupelna a WC s teplou vodou.
- Telefonní přístroj - na celý objekt 1 přístupný telefon
- Úschova (trezor) – úschova musí být umožněna v prostoru příjmu hosta
- Recepce – příjem hosta, která by měla být zajištěna zvonkem či telefonem
- Společenská místnost pro hosty – v objektu jedna místnost (např.: místnost pro podávání snídaně nebo restaurace)
- Snídaňový servis – kontinentální snídaně<sup>1</sup>
- Jídelní servis – Čas na oběd 2 hodiny a na večeři 3 hodiny
- Restaurace – jedna na celý objekt
- Fakultativní znaky – nejsou zde žádné

### 2.3.2 Kritéria pro \*\* hvězdičky (Standard)

Mezi povinná kritéria patří (Černý & Krupička, 1996, s. 17-18):

- Minimální velikost 75% pokojů (bez koupelny, WC) – jednolůžkový pokoj 8 m<sup>2</sup> a dvojlůžkový pokoj 12,6 m<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Snídaně skládající se obvykle z kávy nebo čaje, pečiva, másla a džemu, popř. medu. (Salač, 2001, str. 76)



- Vybavení pokoje – patří sem lůžko, šatník, koš na odpadky, osvětlení pokoje, 1 židle nebo křeslo na 1 lůžko, stůl nebo psací deska, noční lampička na 1 lůžko, zrcadlo nad umývadlem, ale také 1 ručník a mýdlo pro každého hosta
- Hygienické prostředí – každý pokoj má tekoucí studenou i teplou vodu. Mimo to je tu na 10 lůžek bez sprchy a WC na poschodí koupelna a WC s teplou vodou.
- Doplnkový sortiment – 1 nápojové sklo na hosta, otvírák na korunkové uzávěry
- Telefonní přístroj - na celý objekt 1 přístupný telefon
- Úschova (trezor) – úschova musí být umožněna v prostoru příjmu hosta
- Recepce – příjem hosta, která by měla být zajištěna zvonkem či telefonem
- Společenská místnost pro hosty – v objektu jedna místnost (např.: místnost pro podávání snídaně nebo restaurace)
- Snídaňový servis – kontinentální snídaně
- Jídelní servis – Čas na oběd 2 hodiny a na večeři 3 hodiny
- Nápojový servis – nápoje k prodeji v prostoru příjmu hosta, zajištěné nápojovým automatem nebo chladničkou
- Restaurace – jedna na celý objekt
- Fakultativní znaky – 25 bodů
- (Penzion) – 20 bodů

### 2.3.3 Povinná kritéria pro \*\*\* hvězdičky (Komfort)

Mezi povinná kritéria patří (Černý & Krupička, 1996, s. 18-19):

- Minimální velikost 75% pokojů (bez koupelny, WC) – jednolůžkový pokoj 9 m<sup>2</sup> a dvojlůžkový pokoj 13 m<sup>2</sup>.
- Vybavení pokoje – patří sem lůžko, šatník, koš na odpadky, osvětlení pokoje, 1 židle nebo křeslo na 1 lůžko, stůl nebo psací deska, stoleček na kufr, uzamykatelná skříň, noční lampička na 1 lůžko, zásuvka
- Hygienické prostředí – každý pokoj má tekoucí studenou i teplou vodu. Mimo to je tu na 10 lůžek bez sprchy a WC na poschodí koupelna a WC s teplou vodou. 90 % pokojů je vybaveno sprchou či vanou a WC.

- Vybavení koupelny a WC – ručník a osuška na 1 hosta, zrcadlo a osvětlení nad umývadlem, polička na odklad drobných věcí, velké zrcadlo (min. 0,4 m<sup>2</sup>), předložka, pohárek na 1 hosta, krytý odpadkový koš.
- Bezplatná drobný sortiment – hotelová dokumentace, psací potřeba a dopisní papír, hygienický sáček a mýdlo na 1 hosta.
- Doplnkový sortiment – lžice na obuv, kartáč na oděv, hadřík na obuv, 1 nápojové sklo na hosta, otvírák na korunkové uzávěry
- Rozhlas, TV příjem – 90 % pokojů má rozhlas a televizor
- Telefonní přístroj – 75 % pokojů je vybaveno telefonem včetně návodu na jeho použití. Noční hovory jsou zde umožněny.
- Telefax – 1 v celém objektu
- Úschova (trezor) – trezor se nachází na recepci
- Recepce – obsazena 12 hodin denně, která by měla být zajištěna zvonkem či telefonem
- Společenská místnost pro hosty – jedna místnost (např.: místnost pro podávání snídaně nebo restaurace), jedna místnost (např.: sedací kout v prostoru příjmu hosta)
- Snídaňový servis – rozšířená snídaňová nabídka
- Jídelní servis – Čas na oběd 2 hodiny a na večeři 3 hodiny
- Nápojový servis – nápoje k prodeji v prostoru recepce, zajištěné nápojovým automatem nebo chladničkou a minibarem.
- Restaurace – jedna na celý objekt
- Fakultativní znaky – 50 bodů
- (Penzion) – 40 bodů

#### **2.3.4 Kritéria pro \*\*\*\* hvězdičky (First Class)**

Mezi povinná kritéria patří (Černý & Krupička, 1996, s. 19-21):

- Minimální velikost 75% pokojů (bez koupelny, WC) – jednolůžkový pokoj 11,4 m<sup>2</sup> a dvoulůžkový pokoj 13,3 m<sup>2</sup>.

- Vybavení pokoje – patří sem lůžko, šatník, koš na odpadky, osvětlení pokoje, 1 židle nebo křeslo na 1 lůžko, stůl, psací deska, stoleček na kufr, rezervní deka, lampička na čtení, trezor, celopostavové zrcadlo uzamykatelná skříň, noční lampička na 1 lůžko, zásuvka.
- Hygienické prostředí – 100 % pokojů vybaveno koupelnou s umývadlem, sprchou nebo vanou, WC.
- Vybavení koupelny a WC – ručník a osuška na 1 hosta, zrcadlo a osvětlení nad umývadlem, polička na odklad drobných věcí, velké zrcadlo (min. 0,4 m<sup>2</sup>), předložka, pohárek na 1 hosta, krytý odpadkový koš.
- Bezplatná drobný sortiment – hotelová dokumentace, psací potřeba a dopisní papír, hygienický sáček a mýdlo na 1 hosta, šampon, šití, papírové kapesníčky, korespondenční desky.
- Doplnkový sortiment – lžice na obuv, kartáč na oděv, hadřík na obuv, 1 nápojové sklo na hosta, otvírák na korunkové uzávěry, kartáč nebo hadřík na obuv.
- Rozhlas, TV příjem – 100 % pokojů má rozhlas a televizor
- Telefonní přístroj – 100 % pokojů je vybaveno telefonem včetně návodu na jeho použití. Telefonní spojení 24 hodin denně.
- Telefax – 1 v celém objektu v prostoru příjmu hosta.
- Úschova (trezor) – trezor se nachází na recepci
- Recepce – obsazena 24 hodin denně, směnárna.
- Bezhotovostní platba – na všech střediscích
- Společenská místnost pro hosty – jedna místnost, jedna přijíací hala s možností posezení a nápojovým servisem.
- Praní a žehlení prádla hosta – pokud host odevzdá prádlo do 09:00 předání vyžehleného a vypraného prádla do 24 hodin.
- Snídaňový servis – snídaňový servis a roomservis
- Jídelní servis – Čas na oběd 3 hodiny a na večeři 4 hodiny. Malý etážový lístek 11:30 – 14:00 a 18:00 – 22:00, malý lístek v době mezi snídání a obědem a mezi obědem a večeří.
- Nápojový servis – v době provozu odbytových středisek, 100 % pokojů minibar

- Hotelový denní bar - 1
- Restaurace – 1
- Fakultativní znaky – 120 bodů
- (Penzion) – 80 bodů

### 2.3.5 Kritéria pro \*\*\*\*\* hvězdiček (Luxus)

Mezi povinná kritéria patří (Černý & Krupička, 1996, s. 21-22):

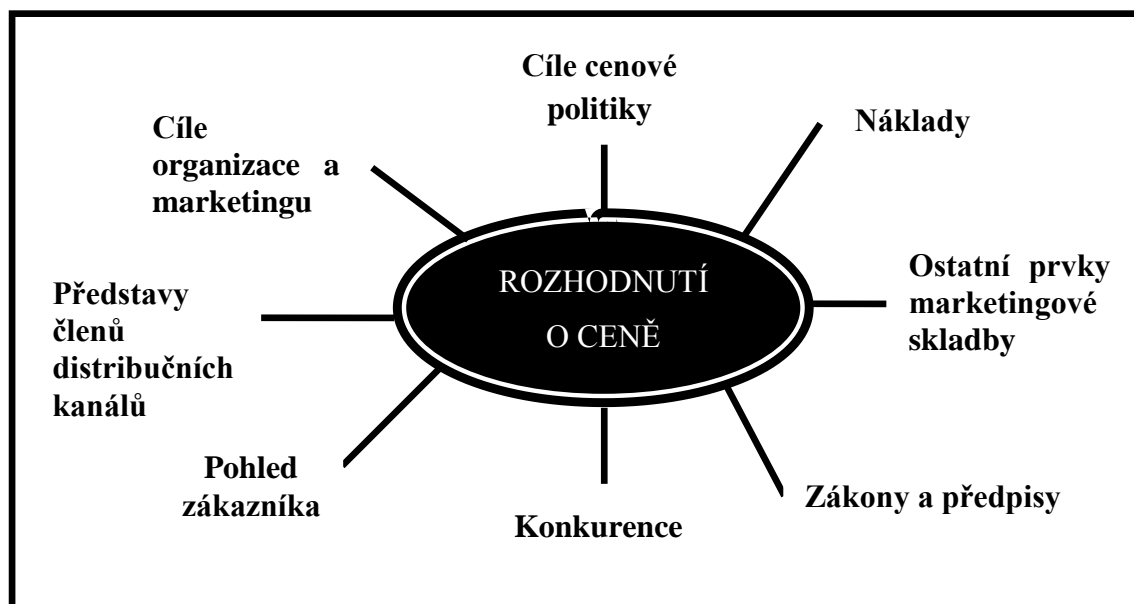
- Minimální velikost 75% pokojů (bez koupelny, WC) – jednolůžkový pokoj 15 m<sup>2</sup> a dvojlůžkový pokoj 24 m<sup>2</sup>.
- Vybavení pokoje – patří sem lůžko, šatník, koš na odpadky, osvětlení pokoje, 1 židle nebo křeslo na 1 lůžko, 1 sedací souprava, kadeřnický stolek, stůl, psací deska, stoleček na kufr, rezervní deka, lampička na čtení, trezor, celopostavové zrcadlo, uzamykatelná skříň, noční lampička na 1 lůžko, zásuvka.
- Hygienické prostředí – 100 % pokojů vybaveno koupelnou s umývadlem, sprchou nebo vanou, WC, 80 % pokojů vanou.
- Vybavení koupelny a WC – 2 umývadla u dvojlůžkového pokoje, oddělené WC na 30 % pokojů, župan, odkládací prostor, kosmetické zrcadlo, fén, ručník a osuška na 1 hosta, zrcadlo a osvětlení nad umývadlem, polička na odklad drobných věcí, velké zrcadlo (min. 0,4 m<sup>2</sup>), předložka před sprchou a před umývadlem, pohárek na 1 hosta, krytý odpadkový koš.
- Bezplatná drobný sortiment – hotelová dokumentace, psací potřeba a dopisní papír, hygienický sáček a mýdlo na 1 hosta, šampon, šití, papírové kapesníčky, korespondenční desky.
- Doplnkový sortiment – lžice na obuv, kartáč na oděv, hadřík na obuv, 1 nápojové sklo na hosta, otvírák na korunkové uzávěry, kartáč nebo hadřík na obuv.
- Rozhlas, TV příjem – 100 % pokojů má rozhlas a televizor
- Telefonní přístroj – 100 % pokojů je vybaveno telefonem včetně návodu na jeho použití. Telefonní spojení 24 hodin denně.

- Telefax, Online internet - v prostoru příjmu hosta.
- Úschova (trezor) – trezor se nachází na recepci i na pokoji
- Recepce – obsazena 24 hodin denně, směnárna.
- Bezhotovostní platba – na všech střediscích
- Společenská místnost pro hosty – jedna místnost, jedna příjící hala s možností posezení, jedna hotelová hala s možností posezení a nápojovým servisem.
- Praní a žehlení prádla hosta – pokud host odevzdá prádlo do 09:00 předání vyžehleného a vypraného prádla do 12 hodin.
- Možnost konferencí a banketů - ano
- Snídaňový servis – snídaňový servis a roomservis
- Jídelní servis – Kompletní jídelní servis i na etážích 11:30 – 14:00 a 18:00 – 01:00, malý lístek i na etážích 24 hodin denně.
- Nápojový servis – 24 hodin denně roomservis a 100 % pokojů má minibar
- Hotelový denní bar - 1
- Restaurace – 2
- Fakultativní znaky – 270 bodů

## 2.4 Tvorba ceny v cestovním ruchu

Vše co se týká tvorby cen a cenové politiky je nepochybně základem úspěšnosti marketingu jakýchkoliv výrobků či služeb. Ceny, kterými organizace oceňuje své výrobky, by měly být stanovené tak, aby byli zákazníci ochotni tuto cenu zaplatit a organizace tak dosahovala zisku. Tvorba cen výrobků a služeb je klíčem vytvářející poptávku. Cena je rozhodujícím prvkem v marketingovém mixu (vytváří organizaci zisk ve vztahu s výnosy). Při rovnovážné tvorbě cen se v dnešní době nejvíce chybí. Majitelé organizací musejí sledovat všechny prvky sektoru cestovního ruchu a to nejen jak ty vnitřní tak i ty vnější (Horner & Swarbrooke, 2003, s. 175).

### 2.5.1 Tvorba ceny



Obrázek č. 1: Faktory ovlivňující tvorbu cen

Zdroj obrázku: Horner & Swarbrooke, 2003, s. 176

Ceny všech výrobků a služeb jsou přímo ovlivňovány organizacemi, které tyto výrobky a služby nabízí. Mezi tyto faktory může patřit např.: vysoký zisk, získání podílu na trhu. V případě hotelového zařízení se stává hlavními faktory spokojenost spokojenost zákazníků a prestiž hotelového zařízení (Horner & Swarbrooke, 2003, s. 176).

### 2.5.2 Cíle cenové politiky v cestovním ruchu

Na počátku by měla mít organizace jasné cíle, které se na tvorbu ceny vztahují. Tyto cíle jsou však u každé organizace jiné. U hotelových zařízení se hoteliéři snaží jak o vysoké tržby, tak o navrácení veškerých nákladů, které na počátku do hotelu investovali. Musí však také počítat s provozními náklady na údržbu a činnosti hotelu. Toto se také odvozuje od kategorií, do kterých hotel spadá, protože malý hotel s méně hvězdičkami bude mít určitě menší náklady na provoz než velký hotelový komplex. Musejí však také počítat se zákazníky a s tím, jestli by byli ochotni dát určitou částku za určité ubytování. Proto se v některých hotelech, i přes jejich hvězdičky, pokoje rozdělují

podle náročnosti zákazníka. Některé jsou dražší pro bohatší zákazníky a některé jsou uzpůsobeny lidem s menšími prostředky (Horner & Swarbrooke, 2003, s. 176).

Všeobecné faktory ovlivňující tvorbu ceny v cestovním ruchu (Horner & Swarbrooke, 2003, s. 176-178):

- Náklady (tento proces by se neměl obejít bez výpočtu, kolik stojí organizaci daný výrobek nebo služba. Pokud jde o organizaci, která se zaměřuje na tvorbu vysokého zisku, prodává svůj výrobek s přírůžkou anebo pod cenou. Pod cenou se výrobek prodává, pokud se chce organizace vyrovnat s konkurencí)
- Ostatní prvky marketingového mixu (propagace, distribuce, design a kvalita. Zde platí, že čím dražší služba je, tím zákazníci očekávají vyšší kvalitu)
- Požadavky členů distribučních kanálů (zde můžeme uvést reklamu hotelového pokoje přes cestovní kancelář, která si za reklamu bude účtovat určitou provizi za zprostředkování)
- Pohled zákazníka (důležité je, aby si zákazník spojoval cenu s kvalitou. Zde můžeme uvést příklad letu první třídou)
- Konkurence (důležité je sledovat konkurenční trh, protože většina organizací chce svým konkurentům přebrat zákazníky. U cestovního ruchu se to může dít pomocí sezonních slev, které se používají k přilákání více zákazníků)

## 2.5 Členění nákladů

Pro správné stanovení ceny, je důležité nejprve správně stanovit a rozčlenit náklady. Existuje mnoho způsobů jak tyto náklady rozčlenit. Musíme si však uvědomit, že členění jakýchkoliv nákladů musí být vyvoláno účelovou spotřebou (má to vztah k řešení určitých otázek a rozhodnutí). Z hlediska managementu je možné náklady rozdělit na ty, které mají význam pro řízení a na ty, které jsou důležité pro budoucí rozhodování (Král & kolektiv, 2006, s. 64).

Základní členění nákladů (Král & kolektiv, 2006, s. 65-87):

- Druhové členění nákladů - jsou informačním podkladem při zjištění proporce, stability a rovnováhy. Tyto tři pojmy se týkají vztahu mezi zdroji podniku a jeho vnějším okolím. Druhové náklady členíme na:
  - prvotní
  - externí
  - jednoduché
- Účelové členění nákladů - každý podnik se snaží o hlídání svých nákladů a o jejich hospodárnost. Cílem je zjistit zda podnik nepřesahuje dané množství. Účelové náklady rozdělujeme na:
  - Náklady technologie a náklady na obsluhu a řízení
    - Náklady technologické
    - Náklady na obsluhu a řízení
  - Z hlediska řízení hospodárnosti
    - Náklady jednicové
    - Náklady režijní
- Členění nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik – u každého nákladu by měl být znám jeho původ vzniku. Členění těchto nákladů zasahuje do vnitropodnikového účetnictví a do problematiky hospodářských středisek. Tyto náklady členíme na:
  - Odpovědnostní středisko
  - Druhotné (interní) náklady
    - Prvotní náklady
    - Druhotné náklady
- Kalkulační členění nákladů – tyto náklady mají vazbu na provedené výkony. Měli by být druhově i jakostně přesně specifikovány. Z hlediska praxe se konkrétně přiřazují k jednotlivým jednicím. Dělíme je na:
  - Přímé náklady
  - Nepřímé náklady



- Členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování – toto členění je důležité pro budoucí rozhodování podniku. Zasahuje zejména do manažerského účetnictví, které je zaměřeno na rozhodování. Tyto náklady se zpravidla mění v závislosti na změnách v objemu výkonů.
  - Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů
    - Náklady fixní
    - Náklady variabilní

Pro svoji práci jsem si vybrala členění nákladů podle závislosti na objemu výkonu. Proto v další kapitole podrobněji popíši pouze tyto náklady.

## **2.6 Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů**

### **2.6.1 Variabilní náklady**

Variabilní náklady jsou první druh nákladů této skupiny. Hlavní znakem těchto nákladů je závislost na objemu výkonu. S měnícím se výkonem se mění i variabilní náklady. Z pohledu kalkulace nákladů na jednici, se variabilní náklady mění s každou jinou jednicí. Jejich proporcionalní vývoj závisí na stabilních podmínkách výroby (Král & kolektiv, 2006, s. 74-75).

Druhy variabilních nákladů v závislosti na jejich průběhu (Král & kolektiv, 2006, s. 75):

- Proporcionální – nejdůležitější skupina variabilních nákladů. Předpokládá se, že jsou vyvolané jednotkou výkonu. Náklady připadající na jednotku mají konstantní charakter. Jejich celkový objem roste přímo úměrně výkonům. Řadíme sem všechny jednicové náklady a některé režie.
- Podproporcionální – složky těchto nákladů rostou v absolutní výši pomaleji než objem prováděných výkonů. Příkladem těchto nákladů jsou opravy a údržby strojního zařízení, které sledujeme ve vztahu k počtu vyrobených výrobků daným strojem. Také sem může patřit hodinový paušál spotřební sazby u elektřiny.

- Nadproporcionální – na rozdíl od podproporcionálních nákladů v absolutní výši rostou rychleji, než je růst prováděných výkonů. Tento případ však není velmi častý. Příkladem můžeme uvést růst mzdových nákladů při zajišťování zvýšeného objemu výkonů přesčasovou prací.

### 2.6.2 Fixní náklady

Tyto náklady se nemění v určitém rozsahu prováděných výkonů. Jedná se o tzv. kapacitní náklady, jejichž úkolem je zajištění podmínek efektivnosti reprodukčního procesu. Skutečnost neměnnosti fixních nákladů vede k požadavkům maximálního využití kapacity. Čím rychlejším tempem bude objem výkonů stoupat, tím rychleji bude klesat podíl těchto nákladů a jednotku výkonu (Král & kolektiv, 2006, s. 76-77).

Členění fixních nákladů (Hanušová, 2007, s. 56-57):

- Z hlediska míry využití výrobní kapacity
  - Volné – jedná se o náklady, které nejsou plně využity při určité výrobní kapacitě daným objemem činností. Jejich existence nemusí znamenat pro podnik ne hospodárnost. Pomáhají odkrýt zdroje pro zvýšení efektivity a odkrýt rezervy.
  - Využité – jsou pravým opakem volných FN. Jsou plně využity při dané výrobní kapacitě.
- Z hlediska stálosti
  - Neměnné – náklady se nemění v období, které sledujeme.
  - Mění se skokem – jedná se o dodatečné vklady ekonomických zdrojů (koupě nových zařízení, stavba haly) způsobují, že se fixní náklady zvednou jednorázově. Skokově se změni
- Smíšené fixní náklady – tvoří specifickou skupinu těchto nákladů. Nerozlišujeme zde, zda se jedná o fixní nebo variabilní náklady. Mívají charakter lineárního a nelineárního průběhu.

## 2.7 Kalkulace nákladů

Kalkulace jsou základní nástroj manažerského řízení. Jsou velmi přesné, podrobně informují o rozdělení nákladů v absolutní výši a informují o jejich vztahu k výkonům. Nejobecnější definicí kalkulace rozumíme propočet nákladů, marže, zisku, ceny na jeden výrobek nebo práci, službu nebo operaci, kterou je třeba provést v souvislosti s uskutečněním daného výkonu. Protože kalkulace zobrazuje vztahy nákladů a jejich vzájemnou souvislost s výkony, je nejvýznamnější nástroj, zobrazující vztah hodnotové a věcné stránky podnikání (Král & kolektiv, 2006, s. 120).

Tři základní významy pro pojem Kalkulace (Král & kolektiv, 2006, s. 120):

- Činnost, která vede ke zjištění či stanovení nákladů na výkon. Tento výkon je přesně vymezen v jakémkoliv směru.
- Výsledek této činnosti.
- Vydělitelná část informačního systému – kalkulace sice tvoří součást manažerského účetnictví, ale je informačně nezastupitelná.

### 2.7.1 Metoda kalkulace

Metodou kalkulace se rozumí způsob stanovení předpokládané výše nákladů na konkrétní výkon. Následně kalkulace zjišťuje skutečnou výši nákladů na konkrétní výkon a tyto dvě veličiny porovnává. Kalkulace je obecně závislá na vymezení svého předmětu (čeho se kalkulace týká), přiřazování nákladů (způsob jakým je přiřazujeme k předmětu kalkulace), struktuře nákladů (zjišťujeme nebo stanovujeme náklady na kalkulační jednici. Nejčastější formou „metodou“ kalkulací jsou propočty, zaměřené na zjištění a stanovení nákladů na konkrétní výrobek či službu, pro kterou kalkulaci provádíme. Tyto výkony jsou předmětem prodeje externím zákazníkům (Král & kolektiv, 2006, s. 120).

## 2.7.2 Vymezení předmětu kalkulace a kalkulační jednice

### Předmět kalkulace

Předmětem kalkulace mohou být všechny druhy výkonů, které vyrábí, provádí a které jsou pro jeho existenci důležité. Tato charakteristika je však možná pouze v podnicích, jejichž sortiment je značně užší. Jelikož v dnešní době vzrůstá úroveň automatizace, je zřejmá i pravidelná tendence k rozšiřování rozsahu kalkulovaných výkonů. Jeden z těchto přístupů nazýváme „Zákaznický orientovaná kalkulace“. Předmět této kalkulace je vymezen nejen druhem prováděného výkonu, ale souvisí i s odběratelem, jemuž je zakázka určena. Novým přístupem v oblasti kalkulací je snaha o konkretizaci nákladů a jejich hodnot ve vztahu k výkonům, které jsou prodávány v různých teritoriích a tržních segmentech. Předmět kalkulace vymezuje kalkulační jednice, ale i kalkulované množství (Král & kolektiv, 2006, s. 122).

### Kalkulační jednice a kalkulované množství (Král & kolektiv, 2006, s. 122)

- Kalkulační jednice – je to konkrétní výkon, který je vymezený určitou měrnou jednotkou a druhem, na který stanovujeme nebo zjišťujeme náklady a další hodnotové veličiny.
- Kalkulované množství – určitý počet námi určených kalkulačních jednic, pro něž stanovujeme nebo zjišťujeme celkové náklady. Určení kalkulovaného množství je významné z hlediska určení průměrného podílu fixních nákladů připadajících na jednu kalkulační jednici. Fixní náklady příčinně nesouvisejí s danou kalkulační jednicí a často ani s objemem prováděného výkonu. Pro řešení některých úloh je však dobré znát jejich výši na kalkulační jednici a přiřadit je k ní.

### 2.7.3 Jak přičítat náklady předmětu kalkulace

Způsob jakým přiřazujeme náklady předmětu kalkulace, byl obecně spjat s členěním nákladů a to zejména na přímé a nepřímé. Nutnost reagovat na změnu podmínek tržního prostředí se v dnešní době projevuje tak, že toto členění pomalu ustupuje do pozadí a ve struktuře nákladů dominují jiná členění. Mezi tyto členění patří náklady: jednicové, režijní, fixní, variabilní, relevantní a irelevantní (Král & kolektiv, 2006, s. 123).

Vlastnosti přímých a nepřímých nákladů (Král & kolektiv, 2006, s. 123-124):

- Přímé náklady – jejich nutností nemusí být proporcionalita, která je charakteristická pro jednicové náklady. Tyto náklady souvisejí s prováděným výkonem a na rozdíl od nepřímých nákladů je lze vypočítat. Ostatní přímé náklady zahrnují značnou část fixních nákladů, které mají na rozdíl od materiálu k výkonu jiný vztah. Pro účelnost sledujeme v kalkulacích přímé jednicové a přímé režijní náklady.
- Nepřímé náklady – vznikají prováděním většího sortimentu výkonů. Menší část variabilní režie je ovlivněna stupněm využití kapacity. Větší část pak tvoří náklady našeho předešlého rozhodnutí o zajištění stávající kapacity. Tato větší část nepřímých nákladů se ve vytvořené kapacitě podstatně nemění. Má charakter fixních nákladů. Pro výpočet způsobu, jakým se přiřadí nepřímé náklady na jednici výkonu, vypočítáme těmito metodami:
  - Kalkulace dělením
    - Prostá – aplikujeme zejména v situacích, kdy přiřazované náklady jsou vyvolané pouze jedním druhem výkonu. Mohou být vyvolány i více druhy, ale jejich přiřazování je v podstatě stejné.
    - S poměrovými čísly – tato kalkulace přiřazuje společné náklady výkonům na základě jejich vztahu, tzv. na přepočtenou jednici, která vyjadřuje právě ten rozdíl nákladové náročnosti konkrétních výkonů.

- Kalkulace přírážková – tato metoda využívá pro přiřazení společných nepřímých nákladů rozvrhové základny. Jedná se jak o sumační tak diferencovanou variantu.
  - Sumarizační – tato metoda zjišťuje vztahy mezi nepřímými náklady a jednou rozvrhovou základnou.
  - Diferencovaná – naopak tato metoda pro výpočet vztahů používá několik rozvrhových základen.

### 2.7.1 Obecný typový kalkulační vzorec

Obecný kalkulační vzorec (Král & kolektiv, 2006, s. 134):

Přímý materiál
Přímé mzdy
Ostatní přímé náklady
Výrobní (provozní) režie
<hr/>
Vlastní náklady výroby (provozu)
Správní režie
<hr/>
Vlastní náklady výkonu
Odbytové náklady
<hr/>
Úplné vlastní náklady výkonu
Zisk (ztráta)
<hr/>
Cena výkonu (základní)

V našich podnicích se tato varianta kalkulačního vzorce prosazuje velmi obtížně. Hlavním důvodem pro tuto situaci je deformovaná úloha kalkulace v podmínkách centrálně plánovitého řízení (tj. poskytovat potřebné podklady pro tvorbu nákladové ceny, která má charakter nadpodnikové úrovně). V historických souvislostech je pojem kalkulačního vzorce spojen s tzv. typovou podobou, která byla upravena příslušnými vyhláškami. Typový kalkulační vzorec slouží také jako informační základna pro kontrolu zisku výkonů (Král & kolektiv, 2006, s. 134).

### 2.7.2 Kalkulační vzorce (vyjadřování nákladů)

V reakci na omezení základního typového kalkulačního vzorce se v praxi uplatňují kalkulační vzorce, které charakterizují zvláště rozdíl mezi vyjádřením vztahů nákladů výkonu k ceně výkonu (Král & kolektiv, 2006, s. 135).

Dva směry vyjadřující sktukuritu nákladů (Král & kolektiv, 2006, s. 135-):

- Úroveň ceny – vztah nákladů a ceny výkonu je rozdílný. Mezi vzorce patřící do této skupiny řadíme:
  - Retrogradní kalkulační vzorec – jedná se o reálný vztah kalkulace nákladů, průměrného zisku a dosažené ceny.
  - Kalkulační vzorce oddělující fixní a variabilní náklady – vychází z modifikace retrogradního kalkulačního vzorce. Všímá si podrobněji struktury nákladů. Odděluje variabilní náklady od fixních nákladů.
  - Kalkulace se stupňovitým rozvrstvením fixních nákladů – nebo také tzv. Kalkulace se stupňovitou marží. Je modifikací předešlého kalkulačního vzorce, oddělujícího fixní a variabilní náklady. Hlavním odlišným rysem je dělitelnost fixních nákladů. Cílem je rozdělit fixní náklady podle principů.
- Úroveň nákladů – řadíme sem dva hlavní vzorce:
  - Dynamická kalkulace – vychází již z tradičního rozdělení přímých a nepřímých nákladů a také z členění nákladů podle reprodukčního procesu. Zachovává si proto základ typového kalkulačního vzorce. Jeho schopnost je však rozšířena o vlastnost rozdělení nákladů a o to, jak budou v jednotlivých fázích ovlivněny změnami v celkovém objemu. Tento vzorec se používá především pro výpočet ocenění vnitropodnikového výkonu.
  - Obecný typový kalkulační vzorec – do kalkulací zohledňující úroveň nákladů řadíme i obecný kalkulační vzorec. Velkou nevýhodou tohoto vzorce je nepřilišná podrobnost.

### 3 Analýza současného stavu

Správné stanovení nákladů hotelového pokoje je důležité, pro správné stanovení konečné ceny pro potencionální zákazníky. Pokud náklady stanovíme špatně, plyne z toho špatné stanovení ceny. Mohou nám nastat dvě situace:

- Příliš vysoká cena (tato cena je neúměrně vysoká, při určitém druhu poskytovaných služeb. Zákazníci nejsou ochotni za službu zaplatit a my ztrácíme na zisku. Toto může nastat jak při špatném stanovení nákladů, tak při špatném zvolení určitého druhu kalkulace. Je zde také možné, že do ceny pokoje zahrneme i náklady, které s cenou vůbec nesouvisí. Např.: cena za proces při výrobě pokrmů, se nemůže promítnout v ceně pokoje, nýbrž se promítá v provozních nákladech kuchyně a restaurace)
- Příliš nízká cena (tato cena je dobrá jen pro naše zákazníky. Ti za dané služby nemusejí tolik platit. Cena může způsobovat větší příliv zákazníků, ale i tak to nemusí znamenat pro nás větší zisky. Naopak se naše zisky, stejně jako v předchozí variantě snižují, a my nejsme schopni pokrýt náklady ubytovací části hotelu. Velkou chybou, kdy tato možnost nastane, je chybné určení nákladů. V některých případech, se náklady související s pokojem do ceny vůbec nepromítnou. Tato možnost může také nastat při špatném stanovení kalkulace)

Proto je pro hoteliéry důležité, aby si výpočty cen a volení kalkulací pečlivě hlídali. Na ceně záleží přežití každého hotelu. Bylo by dobré, kdyby se před stanovením ceny v určité lokalitě, dotázali potencionálních zákazníků, jakou cenu by byli ochotni zaplatit za určité služby (jak daleko jsou schopni zajít, za službu zaplatit, aby ji měli). Dále zda mají zájem o určité služby, aby např.: horský hotel nedisponoval službami, které jsou v této lokalitě naprosto zbytečné.



### 3.1 Čtyři pilíře ceny hotelového pokoje

V dnešní době najdeme hodně složek cen. Každý hoteliér započítává do ceny jiné složky. Charakteristika těchto složek se váže na úroveň hotelu a na jeho klasifikaci. Každý hotel má jinou náročnost na cenu. Všeobecně jsou však 4 pilíře neboli složky, které hoteliér započítává do ceny hotelového pokoje. Podle jeho charakteru pak v různých výškách.

#### **Čtyři pilíře ceny hotelového pokoje jsou:**

- 1) Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku - do této části patří všechnen majetek, který účetní jednotka považuje za dlouhodobý. Výše této položky se v každém hotelu velmi liší. A to nejenom velikosti hotelu, ale i kvalitou koupeného zařízení.
- 2) Úklidové a čisticí prostředky - jsou další nedílnou složkou v ceně. Její výše se liší a to charakteristikou hotelového zařízení. Ve většině hotelů s třemi hvězdičkami se úklidové služby provádí až po odjezdu hotelového hosta. Nikdy ne během jeho návštěvy. U hotelů s pěti hvězdičkami se však uklízí každý den, nebo když hotelový host požádá o úklid. Do těchto hotelů jezdí náročnější zákazníci, kteří úklid opravdu vyžadují každý den.
- 3) Marže - do této části nepatří jen marže pro hotelové pokojské, ale pro všechny, kdo jsou placeni jen z chodu hotelových pokojů. Započítávají se zde i recepční, vrátní, bagážisté, ale v některých hotelích také i manažeři pro služby a většina vedoucích. Stanovit správnou výši marže je v praxi jednou z nejsložitějších složek.
- 4) Konkurence - je všeobecně známo, že „hotelový trh“ má velké konkurenční prostředí. Stanovení správné ceny většině hotelů zajišťuje jejich další přežití na trhu. Někteří však dávají na tuto složku ceny až příliš velký důraz. Někdy stanový oproti konkurenci cenu příliš nízkou a nejsou schopni pokrýt své náklady. Ceny příliš vysoké naopak odradí jejich potencionální zákazníky. V některých případech se však vysoké ceny vyplatí.

V tomto základním rozdělení vidím jeden veliký problém. Chybí zde podstatná část ve formě variabilních nákladů. Jedná se o doplňkový sortiment, který má stejný význam jako fixní náklady. Početně převažují, když cenově nejsou tak drahé. Tyto variabilní náklady se liší svou velikostí i charakterem v každém hotelu. Proto bych je do čtyř hlavních složek ceny zahrnula. Dále není blíže specifikována položka úklidové a čisticí prostředky. Nevíme, zda jsou do položky zahrnuty náklady ve formě doplňkového sortimentu, který je potřebný v koupelně. Pokud by tato položka byla uvedena v části variabilních nákladů, nemusíme ji zde uvádět.

V praxi se však setkáváme se širokou škálou složek, jež se započítávají do ceny hotelového pokoje. Níže uvedu některé z nich.

- Délka pobytu hosta (často se rozděluje na krátkodobý a dlouhodobý pobyt. Někdy se však liší podle toho, jak každý hoteliér chápe krátkodobý a dlouhodobý pobyt. Všeobecně je krátkodobý pobyt do tří dnů a dlouhodobý pobyt nad tři dny. Podle toho hoteliéři ceny zvýší nebo sníží. U krátkodobých pobytů cenu zvýší a u dlouhodobého naopak. S touto částí ceny se v praxi už moc nepotkáme. Podle mého názoru je tato část ceny neúměrná a neměla by vůbec existovat. Host by neměl platit zvýšenou cenu jen za to, že se ubytuje jen na tři dny).
- Poloha (poloha hotelu zasahuje do ceny docela značnou měrou. Ceny v městských hotelech v centru jsou značně vyšší než hotely na okraji města. Bývá to tak z důvodu lepší dostupnosti do centra hotelu a jeho okolních částí. Hotely na okrajích měst jsou většinou neprakticky vzdáleny od centra. Zde ale také záleží na tom, co vlastně hotelový host žádá. Někteří si rádi vyrazí na delší cestu do centra, protože nemají rádi městský hluk. Dále máme hotely umístěné v horských oblastech, jejichž cena je nadsazená proto, že vzdálenost od jejich zdrojů je velmi vysoká).
- Tematické zaměření (s rychle se rozvíjícím hotelovým odvětvím už existují i hotely s určitým zaměřením, od kterého se odvíjí jejich cena. V dnešní době jsou to např.: lázeňské hotely, které mají svoji charakteristiku a to jak ve vybavení nebo ve službách. Středověké hotely – v české republice existuje jeden hotel,

který je zaměřen na tématu středověku a od toho odvíjí svojí cenu. Je charakteristický zvláštním vybavením. I přes tuto originalitu dosahují tyto hotely jen tří hvězdiček. Horské hotely – jsou charakteristické svou dobrou dostupností do okolních lesů. Většina z nich leží přímo v lesnatých krajinách. Jejich cena je levnější a pro mnoho lidí dostupnější. Do ceny těchto hotelů se často započítávají různé služby, jako je půjčení kol, poskytnutí skříněk na lyžařské boty v zimě. V některých horských hotelech je i zavedený ski servis. V České republice tuto službu ski servisu však moc nevidíme. Zámecké hotely – vybavení těchto hotelů se podobá zámeckému vybavení, které je náročné jak na kvalitu, tak i na peníze. I když bývají honosné, často nedosahují plných 5\*. Tento problém plyne hlavně z dispozičního řešení budov).

- Výměna vybavení (do ceny pokoje hoteliéři započítávají i část ceny vybavení, které renovují. Je všeobecně řečeno, že by se hotelové zařízení mělo obměňovat nebo celé renovovat jednou za 6-8 let podle počtu zákazníků. Hoteliéři tedy do ceny započítají malou částku z renovace tak, aby se jim celá vrátila).
- Zaměření pokojů (většina hotelů má pokoje, které jsou tematicky zaměřené a od tohoto zaměření se odvíjí ceny. Existují: dámské pokoje – zde se ubytovávají výhradně hosté dámského pohlaví. Tyto pokoje a jejich vybavení jsou zaměřeny právě na dámskou klientelu. Pánské pokoje – stejně jako u dámských pokojů, jsou tyto pokoje zaměřeny výhradně pro pány a podle toho i vybaveny. Apartmány – většinou honosnější pokoje s obývací částí, koupelnou a předsíní. Suity – podobají se menším bytům. Více pokojů spojených dohromady. Pokoje pro VIP hosty – tyto pokoje mají charakteristiku suit, ale jejich vybavení je nejkvalitnější a tudíž jsou ze všech nejdražší. Pokoje pro obchodníky – specifickým vybavením tohoto pokoje je vše, co potřebuje obchodník ke své práci. Tyto pokoje v hotelech nebývají velmi časté. Pokoje pro tělesně postižené – upraveny přesně na míru těmto zákazníkům. Bývají o něco málo dražší, protože vybavení stojí více peněz. Pro tyto zákazníky se musí upravovat veškeré prostředí pokoje. Dětské pokoje – zařízení přesně podle našich nejmenších. Nebývají často dražší než normální pokoje. Naopak někdy mají levnější cenu. V praxi se tento druh pokoje často nevyskytuje. Pokoje pro alergiky – dnes už častější trend pokojů. Zde bývají nadměrné uklízení služby).

Velikým problémem v dnešní době je to, že spousta hoteliérů do ceny pokoje dává i náklady, které nemají s chodem ubytovací části nic společného. Můžeme uvést příklad restaurace a fitness centra, jež by měly být sami schopni platit si své náklady. Ničím nepřispívají do chodu ubytovací části. Působí v hotelu do jisté míry samostatně. Při jejich započítávání jsou ceny nepřiměřeně vysoké a někteří zákazníci těchto služeb vůbec nevyužívají. Některé z uvedených složek cen jsou neúměrné a zbytečné.

Zbytečně do ceny hoteliéri však započítávají výměnu vybavení, která se jim vrátí v následných odpisech, a proto je nesmysl započítávat do ceny pořizovací cenu všeho vybavení. Z této situace by plynulo, že se do ceny pokoje vybavení zobrazí 2x a cenu zbytečně navýší. Mnoho hoteliérů se bojí, že se jim náklady na opakovanou výměnu nevrátí. Ale jelikož se vybavení mění jednou za 6-8 let, je to dlouhá doba na to, aby bylo vybavení plně odepsáno a poté nahrazeno novým. Další neúměrnou složkou ceny je délka pobytu hosta, kdy někteří hoteliéri rozlišují délky těchto pobytů. Je špatné, aby si zákazník navíc platil za to, že se v hotelu chce ubytovat pouze na krátkou dobu. Zákazníky to odrazuje a radši půjdou ke konkurenčnímu hotelu, aby si nemuseli zbytečně připlácet. Pokud však hoteliér nastaví cenu stejnou a dává slevy za určitých podmínek, pak je tato sleva na delší pobyt správná. Tato situace nastává většinou u hotelů s nízkou klasifikací, která je nenáročná a jednoduchá.

V praxi se do ceny hotelu započítává i to, kde je hotel umístěn. Osobně s touto složkou nesouhlasím, protože je sporné, proč bych si měla připlácet za hotel, který je v centru města. V horských hotelech bývají ceny značně nižší než ty městské. Přitom by to mělo být naopak, protože horské hotely jsou hodně vzdálené od svých zdrojů a pořizování vybavení je stojí značně více, než je to u městských hotelů.

Zaměření pokojů a tematické zaměření pokojů je položkou ceny, která je jednou z nejdůležitějších složek hotelu. Tyto hotely mají stejné kalkulační jednice jako ostatní hotely, ale jejich vybavení je náročnější na náklady. Tato složka je tedy správná a měla by zasahovat do ceny hotelu.

### 3.1.1 Grafické znázornění složek cen

V této podkapitole teoreticky znázorňuji možnost, která může v praxi nastat.



Graf č. 1: Teoretické znázornění položek ceny

Na grafu jsem znázornila jednu z možností skladby ceny, kdy uvažuji pouze o čtyřech základních složkách ceny. Můžeme tedy vidět, že odpisy tvoří polovinu celkové ceny. V praxi by to tak také mělo být. Odpisy dlouhodobého majetku tvoří největší část nákladů hotelu. Další položkou ceny by měla být marže. V každé kategorii je její výše jiná. Tuto skutečnost samozřejmě ovlivňuje počet hvězdiček, protože každá hvězdička má jinou náročnost na zaměstnance a jejich počet. Menší části tvoří konkurence a úklidové prostředky.

Největším problémem v těchto čtyřech položkách je konkurence, o které jsem se zmiňovala v kapitole, Čtyři pilíře hotelové ceny. Hoteliéři, kteří jsou nuceni své ceny tvořit pod tlakem trhu, často kladou na položku konkurence příliš velkou cenu. V tomto případě nastane příliš vysoká cena a hotel dlouho v prostředí nepřežije.

Některá z těchto položek, hlavně konkurence, bývá v praxi nahrazena jinými položkami ceny. V případě hotelů s tematickým zaměřením se u ceny hledí hlavně na odpisy

dlouhodobého majetku a na jejich zaměření. Často se stává, že tyto hotely jsou vyhledávány častěji než ty obyčejné. Také v případě lázeňských hotelů hledíme hlavně na procedury, která zde tvoří největší část vedle odpisů.

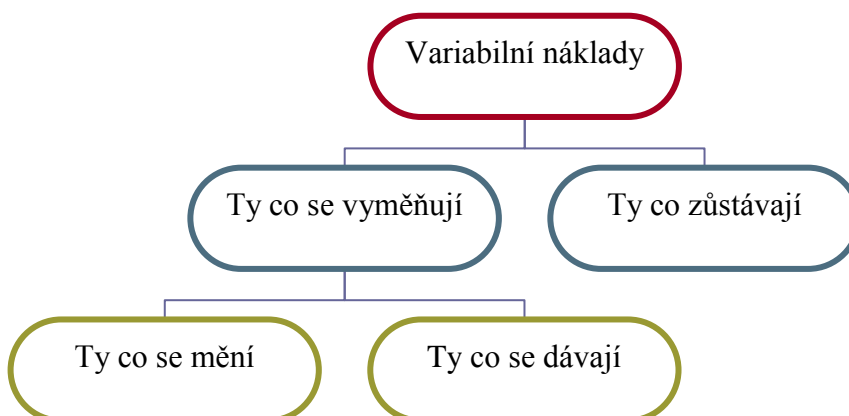
I zde se budu opět odkazovat na kapitulu Čtyři pilíře hotelové ceny. V základním grafickém znázornění můžeme vidět, že variabilní náklady zde úplně chybí. Proto jsem toho názoru, že pilířů ceny by mělo být pět nebo by se část konkurenčního podílu zcela nahradila složkou variabilních nákladů. Ano hoteliéři se musejí dívat na konkurenční ceny, ale ne podle nich tvořit svoje ceny. Sama ze svojí středoškolské praxe vím, že některé ceny brněnských hotelů jsou drahé, když ne potom tak kvalitní.

## 3.2 Pojetí fixních a variabilních nákladů

Rozdělení mezi fixní a variabilní náklady je důležité proto, aby následný výpočet kalkulace ceny, byl zcela správný. V hotelnictví se rozdělení fixních a variabilních nákladů velice prolíná. Každý jejich definici chápe jinak. Některé z nich záleží na tom, kam je účetní jednotka zařadí a jak o nich účtuje. Všeobecnost a základní charakteristiky těchto nákladů však zůstávají stejné.

### 3.2.1 Variabilní náklady

Jsou takové náklady, které závisí na jakékoliv změně v hotelovém pokoji. Mění se s každým novým hostem, protože každý je jinak náročný a požaduje něco jiného. Do variabilních nákladů se započítávají i náklady, které se účetní jednotka rozhodne dát ihned do spotřeby. Opět vychází z hotelové klasifikace.



Mezi variabilní náklady, podle předešlého rozdělení patří:

#### Pokojová část

- Náklady, které zůstávají (postelové matrace, koš na odpadky, osvětlení pokoje, koberec, zrcadla, telefonní přístroj, malé odkládací poličky a malé psací stolečky, ramínka na šaty, vypínače, přehled únikových cest, různé druhy

visaček na dveře, jídelní lístek s nabídkovým menu, kartáč na šaty, objednávka minibaru s cenami, polštář, přikrývka, dvevní kování).

➤ Náklady co se vyměňují:

- Ty co se mění (veškeré ložní prádlo týkající se lůžkovin, záclony, reklamní předměty, potřeby pro obuv a další drobný majetek, korespondenční desky, rezervní deky, ceník, sáček na špinavé prádlo, váza s květinami, popelník, předložky před postel, povlaky na polštář a přikrývku, povlak na matraci, denní přehoz, leták s informacemi o požární ochraně, nealkoholické nápoje, pivo, víno, lihoviny, oříšky, trvanlivé pečivo, slané pečivo, čokoláda, rozetky, odlívky na nealkoholické nápoje, tumbler, kalíšek na víno, skleničky na sekt, stopky na lihoviny, plato, otvírač korunkových uzávěrů, vývrtka, papírové ubrousky).
- Ty co se dávají (šitíčka, gumové bonbony, psací potřeby, dopis ředitele hotelu pro hosta, košíky s ovocem, láhev sektu nebo vína).

### **Koupelnová část**

➤ Náklady, které zůstávají (armatura u vany a umývadla, věšák na osušky a na ručníky, držák a náhradní držák na toaletní papír, věšák na hygienické sáčky, WC štětka a držák, zásuvka, vypínač, fén zrcadla, osvětlení zrcadel, u van jsou to sprchy a baterie, poličky na odkládání koupelnových potřeb, umývadlo, krytý odpadkový koš, celkové osvětlení koupelny, sprcha a baterie u sprchového koutu).

➤ Náklady co se vyměňují:

- Ty co se mění (miska na mýdlo u vany a umývadla, očistné papírky na rtěnku, koupací plášť, koupelnová stolička, toaletní papír, hřebeny ručník a osušky, předložky před vanu a toaletu, hygienické sáčky, župan, hygienický závěs u vany).
- Ty co se dávají (mýdlo, souprava odličovacích tamponů, kosmetické ubrousky, sprchový gel, šampon).



U některých hotelů se setkáváme s faktem, že do variabilních nákladů započítávají i elektřinu, plyn a vodu. Tomuto tématu se budu zabývat v další kapitole po fixních nákladech.

Problémem tohoto rozdělení variabilních nákladů spočívá v samotných zákaznících. Mnoho variabilních nákladů hosté bohužel kradou a hoteliéři je musí pořizovat nově, i když by za normálních okolností nemuseli.

### **3.2.2 Fixní náklady**

Fixní náklady na pokoj jsou náklady, které nezávisí na jednotlivých návštěvách, ale jsou stejné (nemění se). Mezi fixní náklady řadíme:

#### **Pokojová část**

- Obytná část (Klimatizace a příslušenství, klasické pokojové topení ve starších hotelech, lůžka podle kalkulačních jednic, židle, konferenční stoly, křesla, prostory na odkládání kufrů, minibar, televize s příslušenstvím, sedací pohovky, DVD-rekordéry, velké kadeřnické stolky v dámských pokojích).
- Předsín (vestavěné skříně, trezory na pokojích, lednice, menší kuchyňské linky, velké uzamykatelné skříně).

#### **Koupelnová část**

Sem řadíme především vany, kompletní sprchové kouty, WC mísy a kryty, koupelnové vyhřívací těleso, hygienická skříňka, osobní váha, kompletní mramorová umývadla – pokud se prodávají vcelku.

## **Marže**

mezi fixní náklady patří i odměny pracovníků, kteří pracují v pokojové části nebo do jejího chodu zasahují. Patří sem např.: hotelová hospodyně, pokojské, recepční, vrátný, výtahář, bagristé a manažeři.

## **Odpisy dlouhodobého majetku**

do odpisů majetku řadíme nejenom majetek vyjmenovaný v předešlých odrážkách, ale i odpisy budovy a společných prostor. Hoteliéři odepisují např.: přilehlá hotelová parkoviště, bazény, vířivky a další dlouhodobý majetek. Celková výše této položky se odvíjí opět od toho, jak hoteliéři chápou a rozdělí svůj majetek. Zda do odpisů započítají i odpisy majetku, který patří restauraci, wellness centru a posilovně. Tyto odpisy se totiž objevují v cenách jejich služeb. Do odpisů ubytovací části započítáváme i dlouhodobý majetek, pořízený na fungování recepce.

## **Renovace hotelových pokojů**

Do fixních nákladů řadí hoteliéři i pravidelné renovace, které se uskutečňují jednou za 6-8 let. Vybavení renovací se samozřejmě odepisuje. Do nákladů se tedy započítávají např.: obklady koupelen, nové výmalby, renovace klimatizací. Tato položka fixních nákladů je sporná. Záleží na tom, jestli hoteliéři budou odepisovat a přičítat tuto položku zvlášť, nebo zda ji započítají do celkových odpisů.

Jak jsem již psala v kapitole Variabilní náklady, některá hotelová zařízení považují elektřinu, vodu a plyn za variabilní náklady. Někteří však tyto položky řadí do fixních nákladů. Řešení a rozdělení fixních nákladů je stejně jako u variabilních nákladů velmi složité. V případě krádeží hoteliéři zaplatí větší obnos za zpětné nakoupení, než při krádežích drobných variabilních nákladů.

### 3.2.3 Problematika energetických zdrojů

Další velkou problematikou je chápání energetických zdrojů. Každý hoteliér má na tuto problematiku vlastní názor a každý má svoji pravdu. Někteří řadí tyto zdroje do variabilních nákladů, kvůli různorodé spotřebě. Někteří je řadí do fixních nákladů, kdy si vypočítají určitý podíl a ten započítají do ceny pokoje bez ohledu na to, o jakou jednici se v daném případě jedná.

V obou případech mají hoteliéři pravdu. Pokud je hotel vytápěný plynem, předpokládá se, i bez ohledu na počet jednic, že vytápění bude ve všech pokojích stejné. V praxi dokonce hoteliéři zakazují manipulaci s radiátory a tak si hlídají, aby spotřeba zůstala stejná. V tomto případě se jedná o fixní náklad.

U spotřeby vody už musí hoteliér dbát na počet jednic. Není správné dát vodu do fixních nákladů bez ohledu na počet jednic. Pokud máme jednolůžkový pokoj s jedním hostem, bude spotřeba razantně menší, než spotřeba u jednice typu apartmá, kde je více hostů. Dále musí hoteliér u apartmá také počítat se spotřebou vody v kuchyních. Voda by se tedy měla řadit do variabilních nákladů, protože se mění s každou jednicí.

Nejspornější položkou ze tří energetických zdrojů je elektřina. Ač má každá jednice jiný počet lůžek, nelze předem předpokládat, jaká bude její spotřeba. Většina hoteliérů doporučuje a žádá své hosty, aby přes den nesvítili v rámci šetření. V tomto případě mají různorodé názory stejné pravdy. Pokud se řadí do fixních nákladů, předpokládá se, že spotřeba bude u většiny jednic stejná nebo se lišit jen o minimum. Pokud se tato položka řadí do variabilních nákladů, počítá se s tím, že hoteliéři tuto položku rozdělují podle jednic. Počítají s tím, že menší spotřebu bude mít jednolůžkový pokoj, větší spotřebu bude mít dvojlůžkový pokoj, trojlůžkový pokoj a největší spotřebu budou mít pokoje typu suita, apartmá a VIP pokoje, které bývají v hotelu nejhonosnější. U těchto jednic je třeba počítat s tím, že mají více obytných částí, dvě koupelny, kuchyň a velkou předsíň.

### 3.2.4 Rezervy na neočekávané náklady

Každý hotel, si tvoří určité rezervy na náklady, s kterými dříve nepočítal a které jsou nepředvídatelné. Uvedu zde například, náklady na běžný provoz, jako jsou:

- Žárovky a náhrady osvětlení
- Rezervy na drobné opravy
- Rezervy na opravy zařízení – televize, toalety, sprchy, klimatizace
- Ale i také rezervy týkající se recepce a prostor, kterými hosté procházejí
- Rezervy na opravy a výměnu zařízení pro administrativní zaměstnance
- Rezervy na opravy zařízení používaných hotelovými hospodyněmi a hotelovými pokojskými
- Krádeže – nemilou položkou v neočekávaných nákladech jsou i krádeže hotelového zařízení
- Neočekávané stavy klienta – chování, jež není spojeno s etikou

Tyto rezervy tvoří hotel buď z malé části, která je zahrnutá v ceně nebo bere část peněz ze všech úseků v hotelu. I když si hotel vytváří nějaké finanční rezervy, většinou bývá zvykem, že vymění celé vybavení pokoje, i s tím faktem, že neuplynula celá doba použitelnosti pokoje, která se pohybuje, jak již jsem zmínila mezi 6-8 lety. Hoteliéři předpokládají, že mechanické problémy, které mají, se budou opakovat, i když danou věc opraví.

Většina se také po vzniklých problémech obrátí na lepší a kvalitnější dodavatele, protože opravárenské služby, jsou v dnešní době docela drahé a spousta hotelů s menšími zisky, si tyto opravy tak často nemohou dovolit. Tvoření těchto rezerv, tedy hoteliéři berou jako náklady, které jsou však pro všechny druhy pokojů stejné. V tomto případě nerozlišují ani počet lůžek na pokoji. Otázkou je zda by měli tuto položku tvořit s částí ceny pokoje nebo zda by ji měli tvořit až z čistého zisku. Podle spravedlnosti a etiky by ji měli tvořit až z čistého zisku, protože hotelový host nemůže za rozbité zařízení, s kterým nikdy nepřišel do styku a za jehož stavy nemůže.

### 3.2.5 Rozdělení fixních a variabilních nákladů na pokoj (kalkulační jednice)

Další problematikou, kterou hoteliér řeší při stanovení ceny zákazníkovi, je to, na jaký druh pokoje vlastně cenu stanovuje. V tomto případě se mu kalkulační jednice mění např.: z jednoho lůžka na dvě lůžka a on by měl být schopen tuto skutečnost zohlednit a náklady patřičně rozeznat a rozložit. Druhy kalkulačních jednic, které mohou nastat:

- Jednolůžkový pokoj (je základní kalkulační jednicí, která se vyskytuje ve všech hotelech. Převažuje i v celkovém počtu pokojů jednoho hotelu. Vyznačuje se jedním lůžkem, koupelnou a malou předsíňkou).
- Dvojlůžkový pokoj (je dalším druhem kalkulační jednice. Má dvě možnosti dispozičního řešení. Klasický dvoulůžkový pokoj disponuje jen dvěma postelemi. Za to druhá varianta je i s možností gauče nebo tzv. přistýlky. V obou případech je zde také jedna koupelna a malá předsíňka).
- Pokoj Grand-Lit (tato kalkulační jednice připomíná dispozičním řešením dvojlůžkový pokoj s tím rozdílem, že postel zde se nazývá francouzská postel. Je to obdoba manželské postele, kde jsou dvě lůžka spojená v jedno. Koupelna je řešena stejně jako u předešlých variant).
- Studio (zahrnuje v sobě kombinaci jedno a dvojlůžkového pokoje. Existují jednolůžkové, dvojlůžkové a dvojlůžkové studia s přistýlkou. V tomto případě musí hoteliér počítat i s náklady na jednici týkající se malé kuchyňky, která často bývá součástí studia. I zde je jedna koupelna a malá předsíňka).
- Apartmá (je většinou dvojlůžkové nebo dvojlůžkové s přistýlkou. Zde stejně jako u studia musí hoteliér počítat s náklady na jednici, týkající se malé kuchyňky nebo velkých kuchyňským koutem. I když je apartmá větší disponuje jednou koupelnou).
- Suite (podobá se obytnému domu bez kuchyňky. Součástí suity jsou dva pokoje s manželskou postelí a jeden jednolůžkový pokoj. Dále se zde náklady na jednici zvyšují ještě o to, že suite má místo jedné koupelny dvě. Suite nemá zpravidla předsíň a vchodové dveře ústí rovnou do obytné místnosti).

- VIP pokoj (tento pokoj má stejné uspořádání jako pokoj druhu Suite s rozdílem, že zde je k pokoji většinou připojená kuchyňka nebo velká kuchyně. Vybavení tohoto pokoje je dražší).

Z výčtu kalkulačních jednicí tedy vyplývá, že kromě počtu lůžek musí hoteliér dbát i na příslušenství pokoje. Fixní a variabilní náklady s vyšší kvalitou jednice stoupají a přibývají i náklady, které v jednolůžkovém pokoji nejsou. V předchozích kapitolách jsem rozdělila fixní a variabilní náklady, které se z části týkají jednolůžkového pokoje.

Rozdíl mezi náklady na jednici není v charakteru těchto nákladů, ale právě v charakteru pokojů, kterých se tvorba ceny týká. V pokoji s jednou koupelnou jsou značně menší náklady než v pokoji suite, kde jsou koupelny dvě, a hoteliér tak musí tyto náklady zdvojnásobovat.

### **3.3 Otázka sledování nákladů na jednici**

Každý hoteliér se zabývá základní otázkou: Které náklady je potřeba sledovat tak, aby vždy odpovídali skutečnosti?

Náklady, které hoteliéři sledují, jsou v podstatě všechny. I když by se fixní náklady neměli měnit, hoteliéři sledují jejich průběh a to jestli se v čase alespoň mírně nezmění. Nastává zde i možnost, že se změní fixní náklady z důvodu rozsáhlé rekonstrukce, koupi kvalitnějšího vybavení nebo zvětšením ubytovací kapacity. Variabilní náklady oproti tomu jsou sledovány pečlivě, tak aby bylo znát, kolik se toho spotřebuje na jeden pobyt hosta, které je potřeba častěji měnit a obnovovat a podle zjištěných skutečností plynoucí ze sledování nákladů na pokoj, hoteliéři mění a stanovují nové ceny.

Náklady se zde musejí sledovat všechny už z důvodů odlišnosti fixních a variabilních nákladů hotelového zařízení a podniků, mající jiný charakter. Co je fixní náklad u nás, může být variabilní náklad u jiného podniku a naopak. Proto je důležité před kalkulací náklady správně rozlišit

### 3.4 Srovnání nákladovosti 3\* a 5\* pokoje

Správné stanovení variabilních a fixních nákladů plyne z hotelové klasifikace. Každá třída má své požadavky a nároky. Čím více hvězdiček hotel má, tím větší má náklady na provoz a vyšší cenu hotelového pokoje. Když bychom měli srovnat náklady hotelových pokojů třídy Komfort (3\*) a Luxus (5\*), jsou tyto náklady velmi odlišné. Skupina Komfort má nízké náklady, které jsou většinou spojené s malou kvalitou a pohodlím. Zato skupina Luxus se od Komfortu velmi liší. Obsahuje více vybavení, je komfortnější, kvalitnější a hlavně dražší.

Srovnání nákladovosti je však opět teoretické, protože v praxi 5\* hotel nedisponuje veškerým vybavením a doplňkovým sortimentem, který je předepsaný v kritériích hotelové klasifikace.

#### 3.4.1 Nákladovost třídy Komfort 3\* na jednolůžkový pokoj

Třída Komfort je střední třída v hotelové klasifikaci. Řadíme zde i penziony. Tyto hotely bývají zřídka luxusní, stejně jako třída Luxus. Bohužel kvůli malé velikosti pokojů, tuto klasifikaci nikdy nezískají.

#### Členění nákladů v kalkulaci

##### Variabilní náklady

- Pokojová část – koš na odpadky, osvětlení pokoje, noční lampička, malá zásuvka, stoleček na kufr, hotelová dokumentace, psací potřeba, dopisní papír, lžice na obuv, kartáč na oděv, hadřík nebo kartáč na obuv, 1 nápojové sklo a otvírač korunkových uzávěrů, ramínka na šaty, garnýže, tapety, obrazy, koberec, povlak na polštáře a přikrývku, matrace, prostěradlo, přehled únikových cest.

- Koupelnová část – froté ručník a froté osuška na jednoho hosta, zrcadlo nad umývadlem, osvětlení nad umývadlem, odkládací polička, velké zrcadlo, předložka před umývadlem nebo před sprchou popřípadě vanou, kryt odpadkový koš, pohárek na 1 hosta, hygienický sáček, 1 mýdlo na hosta.

### Fixní náklady

- Pokojová část – Jedno lůžko, šatník, jedna sedací možnost na jedno lůžko, stůl nebo psací stůl popřípadě psací deska, uzamykatelná skříň, telefonní přístroj, televizor, rozhlas, topné těleso.
- Koupelnová část – sprchový kout nebo vana, WC toaleta, umývadlo.
- Marže – u kategorie Komfort se výše marže může pohybovat tak, jak hoteliér uspořádá své služby. Někteří mají stejné podmínky a počet pracovníků jako u vyšších tříd, někteří mají jen základní počet pracovníků. Obecně sem řadíme recepční, která je na recepci přítomna 12 hodin denně, úklidovou služku, která neuklízí pokoje každý den, jen před příjezdem a po odjezdu hosta, část marže pro kuchaře vařící stravování pro ubytované hosty.
- Odpisy dlouhodobého majetku – patří sem odpisy majetku vyjmenovaného v předešlých odrážkách, odpisy budovy a parkoviště. Pokud má tento hotel bazén, pak sem patří i jeho odpisy.
- Výměna vybavení – u této kategorie také platí stejná lhůta pro výměnu vybavení jako u ostatních tříd. I když se jedná o nižší třídu, je tato lhůta zpravidla dodržována. Tato výměna vybavení se odrazí ve fixních nákladech ve formě odpisů.

Minibar, nápojové automaty, chladnička, telefon, telefax a trezor nejsou v tomto případě na pokoji, ale jsou přítomny v recepci. Podle svého úsudku dají hoteliéři energetické zdroje buď do variabilních nákladů, nebo do fixních nákladů.

Rozdělení těchto nákladů, je rozdělení nákladů na základní kalkulační jednotici. Pokud by se jednalo o dvojlůžkový pokoj, variabilní náklady pokojové a koupelnové části se



zpravidla zdvojnásobují. Tato kategorie má zřídka kdy pokoje větší jak dvojlůžkové. Mohou se objevit i tři nebo čtyř lůžkové pokoje, ale to je spíše u penzionů, kde i přes počet hvězdiček jsou koupelny společné. Mimo fixní a variabilní náklady se do kalkulace ceny pokoje započítává i určité procento zisku nebo ztráty.

### **3.4.2 Nákladovost třídy Luxus 5\* na jednolůžkový pokoj**

Hotely třídy Luxus 5\* jsou nejluxusnější hotely. Od třídy komfort se liší hlavně škálou poskytovaných služeb a kvalitou vybavení pokoje. V praxi však přesto nemusí být tak luxusní jak se od nich předpokládá.

#### **Členění nákladů na kalkulaci**

##### *Variabilní náklady*

- Pokojová část – koš na odpadky, stoleček na kufr, rezervní deka, osvětlení pokoje, noční lampička, lampička na čtení, zásuvka, trezor, celopostavové zrcadlo, šití, hadřík na čištění obuvi, korespondenční desky, psací potřeby, hotelová dokumentace, lžice na obuv, kartáč na oděv, jedno nápojové sklo na hosta, otvírač korunkových uzávěrů, ramínka na šaty, garnýže, tapety, obrazy, koberec, povlak na polštáře a přikrývku, matrace, prostěradlo, přehled únikových cest, různorodé visačky na dveře.
- Koupelňová část – froté ručník a froté osuška na jednoho hosta, župan, zrcadlo nad umývadlem, osvětlení nad umývadlem, odkládací prostor, kosmetické zrcadlo, předložka před umývadlem i před sprchou, fén, krytý odpadkový koš, pohárek na jednoho hosta, hygienický sáček, šampon, mýdlo na jednoho hosta, papírové kapesníčky.
- Vnitřní vybavení minibaru – nealkoholické nápoje, pivo, víno, lihoviny, oříšky, trvanlivé pečivo, slané pečivo, čokoláda, rozetky, odlívky na nealkoholické nápoje, tumbler, kalíšek na víno, sklenička na sekt, stopka na lihoviny, plato, otvírač korunkových uzávěrů, vývrtka, papírové ubrousky, objednávka minibaru s cenami.

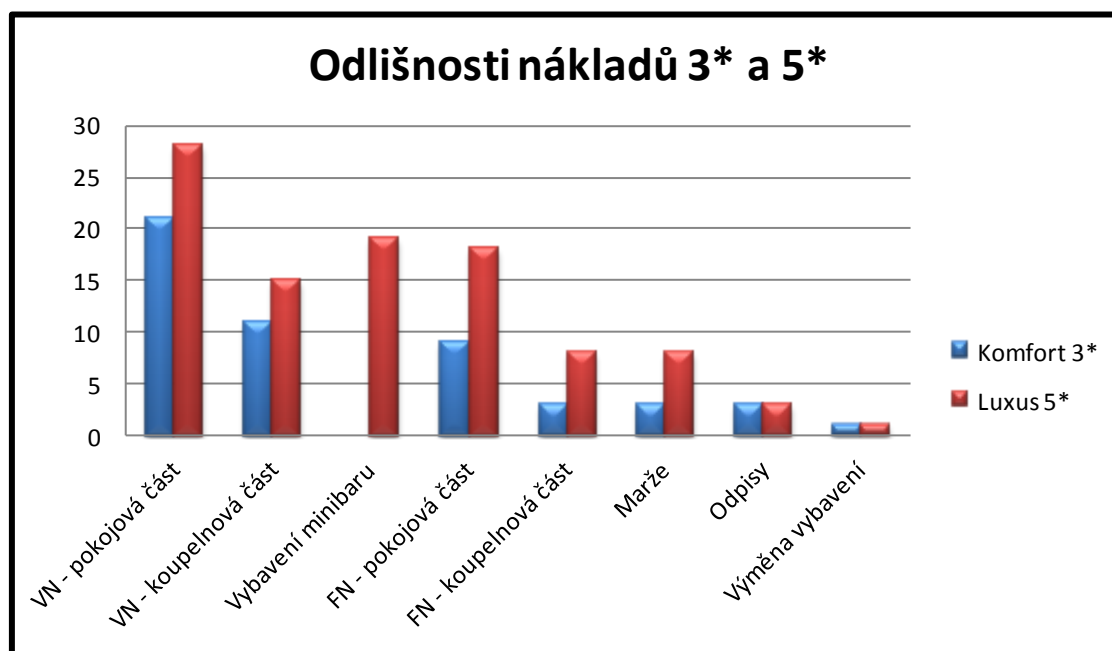
Vnitřní vybavení minibaru je opět koncipováno na jednolůžkový pokoj. Pokud by se jednalo o dvojlůžkový pokoj a více lůžkový, toto vybavení se navyšuje. U těchto hotelů vybavení měníme každý den.

### Fixní náklady

- Pokojová část – jedno lůžko, šatníková skříň, jedna sedací možnost na jedno lůžko, jedna sedací souprava, stůl, psací stůl nebo deska, malé nebo velké kadeřnické stoly, uzamykatelná skříň, rozhlas, televizor, DVD-rekordér, klimatizace a příslušenství, minibar, topné těleso, velké odkládací plochy na kufry, trezory na pokojích. V případě apartmánů a suite lednice a malé kuchyňské linky.
- Koupelnová část – vana, sprcha, pro dvojlůžkový pokoj dvě umývadla, WC toaleta, koupelnové vyhřívací těleso, hygienické skříňky, osobní váhy, kompletní mramorová umývadla tvořící celek.
- Marže – tato položka je celkově vyšší, než byla položka u třídy Komfort. Řadíme sem: hotelovou hospodyně, pokojské (uklízí každý den nebo na přání hosta), recepční (přítomna na recepci 24 hodin denně), vrátný, nosič zavazadel, výtahář a manažeři. Dále marže pro kuchaře vařící stravování pro ubytované hosty. Tato ubytovací kategorie by měla být skrze personál nejkomfortnější, protože se o hotelové hosty stará 24 hodin denně.
- Odpisy dlouhodobého majetku – dlouhodobý majetek vyjmenovaný v předešlých odrážkách, odpisy budovy, přilehlých parkovišť, bazénu. Jak jsem již psala v kapitole fixní náklady, odpisy bazénu se započítávají pouze v případě, že nejsou součástí wellness centra nebo posilovny.
- Renovace hotelových pokojů – tyto renovace jsou prováděny jednou za 6-8 let. V praxi se však tato doba může zkrátit z důvodu většího počtu hostů. Toto rozhodnutí je však opět na hoteliérovi a na jeho úsudku. Renovace vybavení se projeví ve fixních nákladech ve formě odpisů.

I zde musí hoteliéři při stanovení fixních a variabilních nákladů počítat s rozdílnými jednicemi. Otázku energetických zdrojů by měl hotel řešit odděleně, protože v této kategorii se objevují více pokoje typu apartmá, suita, VIP pokoje. Do ceny pokoje se započítává i procento ze zisku nebo ztráty.

### 3.4.3 Grafické znázornění odlišnosti 3\* a 5\* pokoje



Graf č. 2: Odlišnosti nákladů 3\* a 5\*

Na grafickém znázornění lze vidět, jak moc a do jaké míry se liší náklady třídy Komfort 3\* a třídy Luxus 5\*. Svědčí to o velkých rozdílech v ubytovacích kategoriích a v různorodých požadavcích na tyto kategorie.

U položky VN – pokojová část je položka značně větší u třídy Luxus než u třídy Komfort. Na třídu Luxus se kladou větší nároky na vybavení a pohodlí hosta. V praxi se však můžeme setkat s hotely třídy Komfort, které vybavením a jeho kvalitou převyšují třídu Luxus, bohužel této třídy nemohou nikdy dosáhnout z důvodů malé velikosti pokojů. Často kvůli dispozičnímu řešení budov nemohou mít koupelny na každém pokoji.

U položky VN – koupelnová část je situace v podstatě stejná jako u předešlé položky. U třídy Luxus je povinností mít více doplňkového sortimentu, který je doplňován a obměňován každý den.

Položka vybavení minibaru je pouze u třídy Luxus, která má minibar na pokoji. U třídy Komfort minibar na pokoji není. Je umístěn na recepci. V praxi se však setkáváme s tím, že některé hotely minibar na pokoj umístí. Toto je však ojedinělé.

U Položek FN – pokojová a koupelnová část opět převyšuje třída Luxus. Stejně jako u variabilních nákladů je to z důvodu požadavku na větší komfort a náročnost zákazníků, která je vysoká. Vybavení by mělo být vysoce kvalitní a odpovídat ubytovací třídě.

Položka Marže je opět vyšší u třídy Luxus. Třída Komfort poskytuje jen základní služby zákaznickovy. Na rozdíl od toho třída Luxus poskytuje zákazníkovi takový komfort, aby nemusel nic dělat sám. Nemusí si sám otvírat dveře, zavazadla nosí nosič, výtah ovládá výtahář, hotelové pokojské pokoje uklízí každý, recepční musí být k dispozici 24 hodin denně. U třídy Luxus je ještě jídelní servis přes celý den. Přes noc je možno také stravování, ale v menší nabídce. Toto třída Komfort neposkytuje.

Položky odpisy a výměna vybavení jsou v teoretické podstatě stejné. Obě třídy odepisují stejný majetek a vybavení mění stejně. Tyto položky se u jednotlivých hotelů mohou lišit v její výši, nikoli však v jejich charakteru.

#### **3.4.4 Zajímavost třídy Luxus 5\* - pokoj pro hosty VIP**

Pokoje pro hosty VIP nemusí být v hotelu vůbec pořizovány. Hotely je většinou nahrazují pokoji typu Apartmá, Suita. Pokud však hotel tyto pokoje pořizuje, měli by se od ostatních výrazně lišit. Charakteristické znaky pokoje VIP<sup>2</sup>:

---

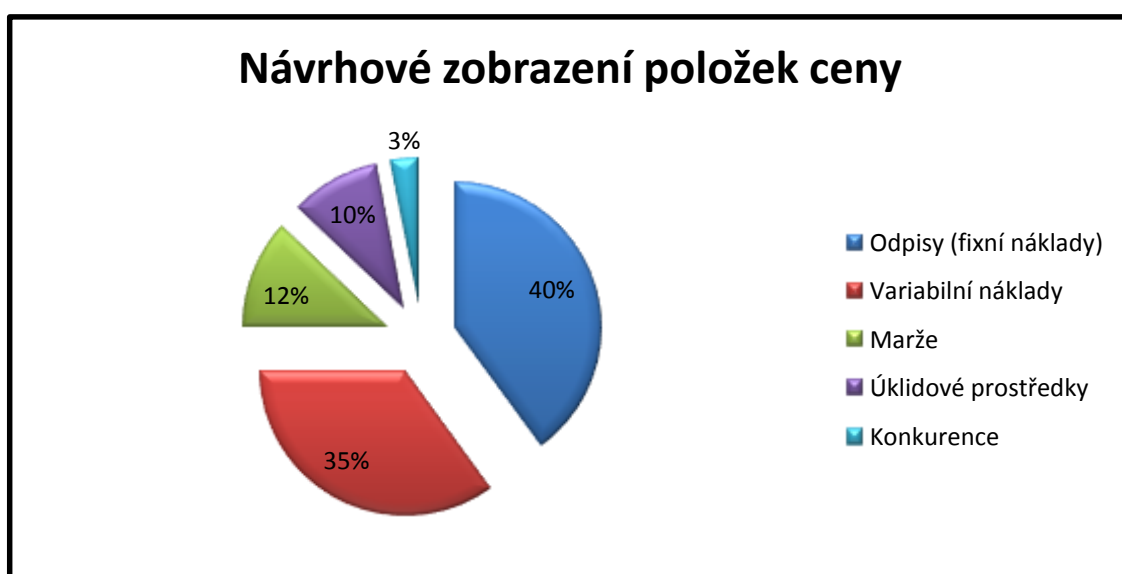
<sup>2</sup> Podrobnější výčet a charakteristika pokoje pro hosty VIP – very important persons (Černý & Krupička, 1996, s. 163-164)

- Použití drahých tapet a luxusních koberců, nábytek z kvalitních dřevin (většinou starožitný), pozlacené prvky v koupelnové části, vysoce kvalitní ložní prádlo a koupelnové prádlo, elektrická žehlička, výběr aktuálních novin a časopisů, zabudovaný elektrický vysoušeč vlasů, solární postel, dálkové ovladače, telefonní přístroj v koupelně, pevný zabudovaný sejf, čištění obuvi přes noc.

## 4 Návrhová řešení pro tvorbu nákladové ceny

Tvorba ceny je pro hotel nejdůležitější pro jejich přežití. Nejprve jsem se zaměřila na správnou tvorbu ceny z jejich základních položek. Poté jsem přiřazovala náklady na kalkulační jednici. Posledním návrhem a výstupem práce je návrh postupu kalkulačního procesu a kalkulačního vzorce.

### 4.1 Cenová skladba



Graf č. 3: Návrhové zobrazení položek ceny

V tomto druhém grafu navrhuji, aby se do ceny zahrnovaly i variabilní náklady. Jelikož jsem nemohla spolupracovat s hotelem, který by mi poskytl praktické informace, jsou procenta v grafu pouze orientační (teoreticky znázorněné). Největší části však zabírají fixní a variabilní náklady. Menšími položkami jsou marže a úklidové prostředky. Konkurence v tomto grafu, oproti předešlému je značně menší. Tuto položku bych z ceny však úplně vyloučila.

## 4.2 Kalkulace nákladů

Prvním krokem k úspěšné kalkulaci je rozdělení nákladů. V následujících tabulkách tedy rozdělím náklady na fixní a variabilní a poté ještě podle pokojové a koupelnové části. Toto rozdělení nákladů je orientační. I když patří mezi povinná kritéria pro udělení určitého počtu hvězdiček, není povinné všechny tyto náklady mít.

Pokud je v tabulce okénko s pomlčkou, znamená to, že kategorie tento náklad má. Pokud je políčko prázdné, není nákladem kategorie.

### 4.2.1 Rozdělení variabilních nákladů - pokojová část

	1*	2*	3*	4*	5*
Matrace	-	-	-	-	-
Koš na odpadky	-	-	-	-	-
Osvětlení pokoje	-	-	-	-	-
Koberec	-	-	-	-	-
Zrcadla			-	-	-
Telefonní přístroj			-	-	-
Malé poličky a psací stolečky			-	-	-
Ramínka na šaty	-	-	-	-	-
Přehledy únikových cest			-	-	-
Vypínače	-	-	-	-	-
Visačky na dveře				-	-
Jídelní lístek s nabídkovým menu				-	-
Kartáč na šaty				-	-
Objednávka minibaru s cenami				-	-
Polštář	-	-	-	-	-
Přikrývka	-	-	-	-	-
Dveřní kování	-	-	-	-	-
Ložní prádlo	-	-	-	-	-
Záclony	-	-	-	-	-
Reklamní předměty			-	-	-
Potřeby pro obuv			-	-	-
Korespondenční desky				-	-
Rezervní deky					-
Ceník			-	-	-
Sáček na špinavé prádlo				-	-

Váza s květinami				-	-
Popelník				-	-
Předložka před postel				-	-
Povlak na matraci	-	-	-	-	-
Denní přehoz				-	-
Leták s informacemi o požární ochraně	-	-	-	-	-
Nealkoholické nápoje				-	-
Pivo				-	-
Víno				-	-
Lihoviny				-	-
Oříšky				-	-
Trvanlivé pečivo				-	-
Slané pečivo				-	-
Čokoláda				-	-
Rozetky				-	-
Odlívky na nealkoholické nápoje				-	-
Tumbler				-	-
Kalíšek na víno				-	-
Skleničky na sekt				-	-
Stopky na lihoviny				-	-
Plato				-	-
Otvírač korunkových uzávěrů		-	-	-	-
Vývrtka				-	-
Papírové ubrousky				-	-
Šitíčka				-	-
Gumové bonbony				-	-
Psací potřeby				-	-
Dopis ředitele hotelu pro hosta				-	-
Košíky s ovocem				-	-
Láhev sektu nebo vína			-	-	-

Tabulka č. 1: Rozdělení variabilních nákladů – pokojová část



#### 4.2.2 Rozdělení variabilních nákladů – koupelnová část

	1*	2*	3*	4*	5*
Armatura u vany a umývadla			-	-	-
Věšák na osušky a ručníky			-	-	-
Držák a náhradní držák na toaletní papír			-	-	-
Věšák na hygienické sáčky			-	-	-
WC štětka a držák			-	-	-
Zásuvka			-	-	-
Vypínač			-	-	-
Fén				-	-
Zrcadlo			-	-	-
Osvětlení zrcadel			-	-	-
Baterie a sprchy u van			-	-	-
Poličky na odkládání koupelnových potřeb			-	-	-
Umývadlo			-	-	-
Krytý odpadkový koš			-	-	-
Celkové osvětlení koupelny			-	-	-
Baterie a sprcha u sprchového koutu			-	-	-
Miska na mýdlo u vany a umývadla			-	-	-
Očistné papírky na rtěnku				-	-
Koupací plášť				-	-
Koupelnová stolička				-	-
Toaletní papír			-	-	-
Hřebeny				-	-
Ručník a osušky			-	-	-
Předložka před vanu a toaletu			-	-	-
Hygienické sáčky			-	-	-
Župan				-	-
Hygienický závěs u vany			-	-	-
Mýdlo			-	-	-
Souprava odličovacích tamponů				-	-
Kosmetické ubrousky				-	-
Sprchový gel			-	-	-
Šampon			-	-	-

Tabulka č. 2: Rozdělení variabilních nákladů – koupelnová část

#### 4.2.3 Rozdělení fixních nákladů – pokojová část

	1*	2*	3*	4*	5*
Klimatizace a příslušenství				-	-
Klasické pokojové topení	-	-	-	-	-
Lůžka podle kalkulačních jednic	-	-	-	-	-
Židle	-	-	-	-	-
Konferenční stoly			-	-	-
Křesla				-	-
Prostory na odkládání kufrů				-	-
Minibar				-	-
Televize s příslušenstvím				-	-
Sedací pohovky				-	-
DVD-rekordéry				-	-
Velké kadeřnické stolky					-
Vestavěné skříně			-	-	-
Trezory na pokojích				-	-
Lednice (podle typu kalkulační jednice)				-	-
Menší kuchyňské linky				-	-
Velké uzamykatelné skříně	-	-	-	-	-

Tabulka č. 3: Rozdělení fixních nákladů – pokojová část

#### 4.2.4 Rozdělení fixních nákladů – koupelnová část

	1*	2*	3*	4*	5*
Vany			-	-	-
Kompletní sprchové kouty			-	-	-
WC mísa a kryty			-	-	-
Koupelnové vyhřívací těleso			-	-	-
Hygienická skříňka			-	-	-
Kompletní mramorová umývadla				-	-
Osobní váha					-

Tabulka č. 4: Rozdělení fixních nákladů – koupelnová část

#### 4.2.5 Ostatní fixní náklady

	1*	2*	3*	4*	5*
Marže	-	-	-	-	-
Odpisy dlouhodobého majetku	-	-	-	-	-
Renovace pokojů	-	-	-	-	-

Tabulka č. 5: Ostatní fixní náklady

#### 4.2.6 Přiřítání energetických zdrojů na kalkulaci

Přiřítání energetických zdrojů je pro mnoho hoteliérů těžká záležitost. Každý chce, aby tyto hodnoty co nejvěrněji zobrazovaly skutečnost spotřeby těchto zdrojů. Tyto náklady má každá hotelová kategorie s rozdílem jejich výše. Poté také záleží na faktu, zda tyto náklady řadí do položek variabilních nebo fixních nákladů. Při započítávání těchto nákladů do kalkulace, by se měl hoteliér dívat, na jakou kalkulační jednici tuto kalkulaci dělá. Pokud se však jedná o fixní náklad, na kalkulační jednice se většinou nehledí.

- Třída 1\* Tourist – tato třída má nejmenší fixní náklady v podobě energetických zdrojů. Z důvodů nepřítomnosti koupelny na každém pokoji má nejmenší spotřebu vody společně s druhou kategorií. Topení je na každém pokoji. Stejně jako přívod elektřiny.
- Třída 2\* Standard – tato třída je na tom obdobně jako první třída.
- Třída 3\* Komroft – zde všechny náklady stoupají. Tato třída nemá na všech pokojích koupelny. Pokud má, zvedají se náklady na vodu. Třída má opět klasické topení. Pokud mají pokoje koupelny, stoupá i spotřeba elektřiny.
- Třída 4\* First Class – u této třídy má už každý pokoj svoji koupelnu. Kalkulační jednice se rozšiřují o druhy. Stoupá tedy jak spotřeba vody, tak elektřiny a plynu. Zde se už nachází i klimatizace.
- Třída 5\* Luxus – má největší náklady ze všech pěti tříd. Má nejvíce druhů kalkulačních jednic. Dále může mít jednu z nejdražších kalkulačních jednic v podobě pokoje pro VIP. Spotřeba všech energetických zdrojů stoupá.

### 4.3 Postup stanovení kalkulačního vzorce

Prvním krokem (a základní otázkou) při rozhodování o kalkulačním vzorci je určit správné členění nákladů. Jelikož v tomto případě se jedná o ubytovací služby, měl by hoteliér volit rozdělení mezi fixní a variabilní náklady, z důvodu mnoha druhů kalkulačních jednic, na které by se podrobnější členění nákladů dělalo velice složitě, a mnohé z nich by specificky necharakterizovaly tyto náklady.

Druhou otázkou, kterou si hoteliér musí položit, než začne tvořit kalkulační vzorec pro své výstupu je: Co je pro něj variabilní náklad a co je pro něj fixní náklad? V mnoha ohledech jsou náklady v hotelu jiné než v ostatních podnicích. Co je pro hoteliéra fixní může být pro jiný podnik variabilní. Prvním krokem při tvorbě kalkulace by mělo tedy být správné rozdělení nákladů na fixní a variabilní.

Třetím krokem před tvorbou kalkulačního vzorce je, určit si o jakou jednici se v daném případě jedná a na jakou se kalkulace sestavuje. V hotelu existuje přibližně asi 7 jednic (podle svého uvážení, si je hoteliér může sám upravit). Každá z nich má jiné požadavky a na každou by měla být použita zvláštní kalkulace. I když budou mít jednotlivé jednice stejný kalkulační vzorec, je třeba rozlišit, o jaký druh pokoje se jedná a kolik lůžek pokoj má.

Ve čtvrtém kroku by si měl hoteliér uvědomit, co od tvorby kalkulace očekává, co do ní chce zahrnout a co ne. Existuje spousta kombinací všech nákladů v hotelu. Do ceny hotelového pokoje hoteliér musí započítat jen ty náklady, co opravdu souvisejí s provozem této části. Při takovém špatném určení může dojít k nesprávné ceně, kterou zákazníci nebudou ochotni zaplatit nebo cenu, která bude pro hotel prodělečná a jeho existence nebude dlouhá.

<b>Postup stanovení správné ceny pokoje</b>	
1	Určení správného členění nákladů
2	Co je fixní a co variabilní náklad
3	Určení správné kalkulační jednotice
4	Návrh kalkulačního vzorce pro každou jednotici
5	Přiřazení nákladů na kalkulační vzorec
6	Výpočet ceny pomocí kalkulačního vzorce

Tabulka č. 6: Postup stanovení správné ceny pokoje

Podle důležitosti a náročnosti si hoteliér může tyto kroky upravit a obměnit o ty, které sám potřebuje zahrnout do postupu tvoření ceny.

#### 4.4 Kalkulační vzorec

Z důvodu rozdělení nákladů na fixní a variabilní bych již z existujících vzorců navrhla jako správnou kalkulaci dva vzorce:

- Kalkulaci oddělující fixní a variabilní náklady

##### **Cena po úpravách**

Variabilní náklady výrobku

- Přímý materiál
- Přímé mzdy
- Ostatní přímé náklady
- Variabilní výrobní režie

##### **Marže – příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku**

Fixní náklady v průměru připadající na výrobek

**Zisk v průměru připadající na výrobek**

- Kalkulaci se stupňovitou marží

**Cena po úpravách**

Variabilní náklady výrobku - přímý materiál, přímé mzdy, ostatní přímé náklady,  
variabilní výrobní režie

**Maže I.**

- Fixní náklady výrobní

**Marže II.**

- Fixní náklady skupiny výrobků

**Marže III.**

- Fixní náklady střediskové

**Marže IV.**

- Fixní náklady podniku

**Zisk/ztráta v průměru připadající na jeden výrobek**

Z důvodu charakteristiky hotelového zařízení a poskytování ubytovacích služeb bych tyto dva vzorce sloučila dohromady nebo vytvořila vlastní, takový, který bude zahrnovat přesně to, co hoteliér potřebuje.

Vlastní kalkulační vzorec:

**Cena po úpravách**

**Variabilní náklady na jeden pokoj**

- Přímý materiál rozdělený na pokojovou a koupelnovou část
  - Přímé mzdy související s pracovníky pokojové části
  - Ostatní přímé náklady
  - Variabilní režie

**Marže - příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku**

- Marže I. – fixní náklady pokojové části
- Marže II. – fixní náklady koupelnové části
- Marže III. – fixní náklady hotelu

**Zisk připadající v průměru na jeden pokoj**

- Přímý materiál – rozdělený na pokojovou a koupelnovou část. Variabilní náklady, které přímo souvisí s ubytováním hosta, jako je zařízení pokoje.
- Přímé mzdy
- Ostatní přímé náklady – patří sem ostatní variabilní náklady, které nejsou přímo spojeny s ubytováním hosta (např.: různé pokojové doplňky).
- Variabilní výrobní režie – praní prádla a lůžkovin, dorovnávací částka při krátkých a dlouhých pobytech.
- Fixní náklady – tuto položku a část kalkulace si hoteliér rozděluje sám a podle potřeb.

Tento obecný kalkulační vzorec se týká klasického jednolůžkového pokoje, tedy základní jednice hotelového zařízení. Pro správnou kalkulaci je proto potřebné rozlišit kalkulační jednice, aby bylo do kalkulace zahrnuto vše, co je s pokojem spojené. Čím více lůžek na pokoji je, tím více nákladů hotel má. Měl by v něm být kladen důraz na rozdělení fixních a variabilních nákladů na pokoji a v jeho částech.

## Závěr

Pro zařízení, poskytující ubytovací služby, je kalkulace a správné členění nákladů důležitým faktorem a krokem při stanovení ceny hotelového pokoje. V praxi existuje mnoho rozdělení nákladů a více kalkulačních vzorců. Pro hotelové zařízení je však důležité, aby si členění nákladů správně vybral podle svých požadavků a následně na to správný kalkulační vzorec nebo existující kalkulační vzorce přetvořit tak, aby vyhovovaly všem požadavkům.

Vzhledem k tomu, že některá hotelová zařízení tvoří složitý systém, bylo třeba zaměřit se hlavně na problematiku přiřazení nákladů. Důvody pro rozdělení nákladů na fixní a variabilní:

- Problematika přiřazení energetických zdrojů, kdy u jiných podniků je to přesně naopak, než je to u hotelového zařízení.
- Náklady mají charakter těchto nákladů.
- Podobná charakteristika jako u jednicových, režijních, přímých a nepřímých nákladů s bližším náhledem.
- Velký počet jednic.

V analýze současného stavu jsem se snažila nastínit situaci při tvorbě ceny pokoje. Zobrazila jsem, jaké situace mohou při tvorbě ceny nastat a jaké položky se do ceny vlastně započítávají. Dále jsem podrobně rozdělila fixní a variabilní náklady na jeden pokoj. Důležitou otázkou také bylo to, jestli se náklady musí sledovat a pokud ano, tak které z nich to budou. Další důležitou částí bylo zjistit, co vlastně tvoří kalkulační jednici.

Část zabývající se mými návrhy na správné rozdělení nákladů a návrh kalkulace, obsahuje rozdělení nákladů v jednotlivých kategoriích a jejich vliv na kalkulaci. Dále doporučuji postup při tvorbě kalkulačního vzorce a samotný kalkulační vzorec.



Kalkulace sestavujeme z důvodu vzniku nákladů při poskytování služeb. Rozsahy nákladů se mohou v nenadálých situacích měnit, a tak je potřeba sledovat pečlivě všechny náklady, které s danou jednicí souvisí, abychom v tomto případě byly schopni ihned kalkulaci změnit a přepočítat.

Cílem každého hotelu je dobře se starat o své hosty, aby odcházeli spokojeni a rádi se k nim vraceli. Za tuto službu požadují určitý obnos peněz, který pokryje vše, co do služby investovali. Tvorba ceny a správné kalkulace by se měla stát prioritní záležitostí v hotelu. I když mají tyto postupy své klady i zápory, musí hotel akceptovat nové skutečnosti, pro své přežití na silně konkurenčním trhu, zvláště v případě poskytování ubytovacích služeb. V dnešní době se mnoho hotelů snaží snížit své náklady, aby vykazovaly co největší zisk. Měli by si však dát pozor na úroveň kvality, která často se snižujícími se náklady klesá.

## Použitá literatura

### Knižní zdroje

- 1) ČECHOVÁ, A. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 182 s. ISBN 80-251-1124-5.
- 2) ČERNÝ, J., KRUPÍČKA, J. *Moderní hotel*. 2. vydání. Třebechovice: Ratio, 1996. 224 s. ISBN 80-86351-07-6.
- 3) HANUŠOVÁ, H. *Vnitropodnikové účetnictví*. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2007. 120 s. ISBN 978-80-214-3373-1.
- 4) HORNER, S., SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 486 s. ISBN 80-247-0202-9.
- 5) HRADECKÝ, M., LANČA, J., ŠIŠKA, L. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2471-3.
- 6) KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2006. 622 s. ISBN 80-7261-141-0.
- 7) PALATKOVÁ, M. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 341 s. ISBN 80-247-1014-5.
- 8) PALATKOVÁ, M., ZICHOVÁ, J. *Ekonomika turismu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 205 s. ISBN 978-80-247-3748-5.
- 9) RYNEŠ, P. *Podvojně účetnictví a účetní závěrka*. 10. vydání. Olomouc: Anag, 2010. 987 s. ISBN 978-80-7263-580-1.
- 10) SALAČ, G. *Stolničení*. 2. vydání. Praha: Fortuna, 2001. 224 s. ISBN 80-7168-752-9.
- 11) STROUHAL, J., ŽIDLICKÁ, R. *Účetnictví – Velká kniha příkladů*. Brno: Computer Press, 2007. 542 s. ISBN 978-80-251-1515-2.

## **Seznam tabulek**

<b>Tabulka č. 1: Rozdělení variabilních nákladů – pokojová část</b>	<b>54</b>
<b>Tabulka č. 2: Rozdělení variabilních nákladů – koupelnová část</b>	<b>56</b>
<b>Tabulka č. 3: Rozdělení fixních nákladů – pokojová část</b>	<b>57</b>
<b>Tabulka č. 4: Rozdělení fixních nákladů – koupelnová část</b>	<b>57</b>
<b>Tabulka č. 5: Ostatní fixní náklady</b>	<b>58</b>
<b>Tabulka č. 6: Postup stanovení správné ceny pokoje</b>	<b>60</b>

## **Seznam grafů a obrázků**

<b>Obrázek č. 1: Faktory ovlivňující tvorbu cen</b>	<b>21</b>
<b>Graf č. 1: Teoretické znázornění položek ceny</b>	<b>36</b>
<b>Graf č. 2: Odlišnosti nákladů 3* a 5*</b>	<b>50</b>
<b>Graf č. 3: Návrhové zobrazení položek ceny</b>	<b>53</b>